

X-96-076075-9



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**



**MESTRADO EM ECONOMIA INTERNACIONAL**

***ESTRATÉGIA COMERCIAL DAS EMPRESAS  
PETROLÍFERAS : O CASO DA SONANGOL***

***Carlos Avelino Manuel Cadete***

***Orientação: Prof. Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva***

***Júri:***

***Presidente: Prof. Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva***

***Vogais: Profª. Doutora Maria Helena Almeida Guimarães  
Profª. Doutora Maria Antonina do Espírito Santo Lima***

***Agosto, 1998***



**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**MESTRADO EM ECONOMIA INTERNACIONAL**

***ESTRATÉGIA COMERCIAL DAS EMPRESAS  
PETROLÍFERAS : O CASO DA SONANGOL***

***Carlos Avelino Manuel Cadete***

***Orientação: Prof. Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva***

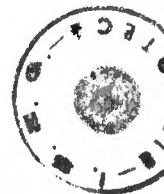
***Júri:***

***Presidente: Prof. Doutor Joaquim Alexandre dos  
Ramos Silva.***

***Vogais: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Helena Almeida  
Guimarães.***

***Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Antonina do Espírito Santo  
Lima.***

***Agosto, 1998***



## **Glossário de termos e abreviaturas**

**AAPP/APP** - Associação Africana dos Países Produtores de Petróleo.

**ABB** - Asea Brown Boveri Sub-Sahara África -empresa internacional ligada a tecnologias e engenharia do sector petrolífero.

**BAI** - Banco Africano de Investimentos - Angola.

**BBL/D** - Barris de petróleo por Dia.

**BCI** - Banco de Comércio e Indústria - Angola.

**BL** - Conhecimento de Embarque.

**BNA** - Banco Nacional de Angola.

**BOPD** - Barril de Oil Por Dia.

**BTC** - Balança de Transacções Correntes.

**Cabgoc** - Cabinda Gulf Oil Company.

**CECA** - Comunidade Europeia do Carvão e do Aço.

**CEE** - Comunidade Económica Europeia.

**CEEA** - Comunidade Europeia da Energia Atómica.

**CQI** - Controlo de Qualidade Industrial.

**DEE** - Direcção de Estudos e Estatística (do BNA).

**DPP** - Direcção de Pesquisa & Produção da Sonangol.

**ENACOL** - Empresa Nacional de Combustíveis de Cabo Verde.

**ENI** - Holding Estatal Italiano de Hidrocarbonetos.

**ERAP** - Empresa Francesa de Recursos e Actividades Petrolíferas.

**ETAR** - Estação de Tratamento de Águas Residuais.

**Exportang** - Empresa de Exportação Angolana.

**FMI** - Fundo Monetário Internacional.

**G** - Gastos Públicos ou do Estado.

**GPW** - Rendimento Bruto do Petróleo.

**ICC** - Câmara de Comércio Internacional.

**I&D** - Investigação e Desenvolvimento.

**IDE** - Investimento Directo Estrangeiro.

**IDH** - Índice de Desenvolvimento Humano.

**IIPA** - Instituto de Investigação Pesqueira de Angola

**IS** - É o conjunto de pares ordenados (Y, I) que equilibram o mercado de bens e serviços.

**Kwanza** - Unidade monetária angolana (nome do maior rio de Angola).

**LM** - É o conjunto de pares ordenados (Y, I) que equilibram o mercado monetário; L - procura de moeda real/M - oferta nominal de moeda.

**LPG** - Gases Liquefeitos de Petróleo.

**M/L** - Médio e Longo Prazos.

**MBBL/D** - Mil Barris de Petróleo por Dia.

**MMBL/D** - Milhões de Barris Petróleo por Dia.

**NGL e LGN** - Líquidos do Gás Natural.

**OGE** - Orçamento Geral do Estado (Angola).

**ONUDI** - Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial.

**OP** - Operadora.

**OPEP** - Organização do Países Exportadores de Petróleo.

**PAM** - Programa Alimentar Mundial.

**PDVSA** - Petróleo de Venezuela, S.A..

**PEMEX** - Petróleos Mexicanos.

**PES** - Programa Económico e Social.

**PIB** - Produto Interno Bruto.

**PNUD** - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento.

**PPC** - Paridade de Poder de Compra.

**Quils** - Quilates (unidade de medida de diamantes).

**SADC** - Comunidade de Desenvolvimento da África Austral.

**SEF** - Saneamento Económico e Financeiro.

**SMI** - Sistema Monetário Internacional.



**S.I.O.P.** - Sistema de Informação das Operações Petrolíferas.

**Sociang** - Sociedade Comercial Angolana.

**Sonangol** - Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola.

**SPA** - Sector Público Administrativo.

**TCMA** - Taxa de Crescimento Médio Anual.

**TI** - Tecnologias de Informação.

**TR** - Transferência do Estado para os Particulares.

**UE** - União Europeia.

## **Glossário de termos técnicos**

**ACRE** - Medida de Superfície do Sistema Internacional de Medidas ( ACRE = 4046,71 m<sup>2</sup>).

**ANS** - Rama do Alasca.

**API** - Sistema de avaliação em graus de temperatura do petróleo bruto ou gravidade do petróleo.

**ASTM (Yields)** - Produção.

**Brent** - Rama de Petróleo do Reino Unido (Mar do Norte).

**Brokerage** - Corretagem.

**Catalytic cracking** - Destilação catalítica ou fraccionamento catalítico.

**Cracking** - Destilação de petróleo por calor e pressão ou processo que decompõe as grandes moléculas das fracções pesadas em pequenas moléculas.

**DBM** - Dated Brent Minus.

**DLX** - Disponibilidade Líquida do Exterior.

**Drilling** - Sondagem/Perfuração.

**Dubai** - Rama do Médio Oriente.

**FPSO** - Floating Production, Storage and Offloading.

**Hedging** - Técnica de cobertura de risco que visa a protecção de uma determinada posição (actual ou futura) num activo (moeda, obrigação, mercadoria), contrato (de futuros ou opções) ou índice em relação ao risco de perda do seu valor.

**Hidro-cracking** - Processamento de vários produtos através de um produto de suporte.

**Hydroskimming** - Processo de refinação por uma torre através do calor.

**H<sub>2</sub>S** - Ácido Sulfúrico.

**Maker Crude** - Rama de referência.

**Netback** - Valor ou preço dos produtos refinados quando há apenas uma opção

de compra.

**Pipeline** - Oleoduto.

**Pour Point** - Ponto de descongelação (temperatura mínima abaixo do qual o petróleo deixa de fluir, necessitando assim de aquecimento).

**Price Maker** - Fixador de preço.

**Pull** - Tipo de estratégia cuja finalidade é atrair os consumidores ao canal de distribuição.

**Push** - Tipo de estratégia que pressiona para o canal de distribuição o ónus da venda.

**Risers** - Tubos com uma certa polegada que são utilizados nos poços de petróleo.

**Shutdown** - Paragem de uma refinaria.

**Spot** - Compra e venda que se efectuam no momento (mercado à vista).

**Thermal cracking** - Destilação térmica dos vários constituintes.

**WTI** - West Texas Intermediate (Rama do Texas dos EUA).

**Visbreaking** - Separação/fraccionamento através da viscosidade dos constituintes.

**VLCC** - Very Large Crude Carrier (Petroleiro de Médio Porte).

## **Resumo**

A origem da indústria petrolífera moderna sucedeu com a perfuração do famoso poço de Edwin Laurentine Drake em meados do Séc. XIX. Com o desenvolvimento da indústria petrolífera, a exploração do petróleo passou a ser efectuada por um cartel formado pelas empresas multinacionais “chamadas 7 irmãs”, que ditavam todas as regras aos países produtores com o objectivo de maximizarem os seus lucros.

Desde então, o petróleo tem tido um papel estratégico na economia mundial. O grande interesse do comércio internacional do petróleo, facilitou a adopção de estratégia como um instrumento de política comercial das petrolíferas.

A estratégia comercial das empresas petrolíferas bem como da Sonangol, é um conjunto de objectivos estratégicos de exploração, produção, aprovisionamento ou stockagem, transporte, refinação e distribuição de petróleo e produtos petrolíferos, ou seja, um conjunto de objectivos estratégicos desde a prospecção de petróleo até à distribuição ao consumidor final. A estratégia comercial dominante, tem como base, a formação de alianças estratégicas, formação de cartéis e cooperação empresarial entre as petrolíferas.

**Palavras chave: Petróleo; Estratégia Petrolífera; Mercado Petrolífero; OPEP; Sonangol; Planeamento Estratégico.**

## **Abstract**

The drilling of the famous well of Edwin Laurentine Drake in the middle of the XIX century gave birth to the oil industry. With the development of the oil industry, the oil exploitation began to be controlled by a cartel formed by a group of enterprises called “the seven sisters”. This group ruled the oil market, imposing their own policies to the producer countries, with the purpose of maximizing their profits.

Since then, oil has played a strategical role in the world economy. The importance of oil international trade highlighted strategy as a commercial policy instrument of the oil companies. The commercial strategy of oil companies such as Sonangol, is a sum of strategic goals in exploitation, production, stocking, transportation, refining and distributing oil and derivatives.

**Key words: Petroleum; Petroleum’s Strategy; Petroleum’s Market; OPEC; Sonangol; Strategic Planning.**

**ÍNDICE**

	<i><b>Pág.</b></i>
<b>Prefácio.....</b>	<b>14</b>
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>16</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>18</b>
<b>Capítulo I - O petróleo na economia mundial - o caso angolano.....</b>	<b>21</b>
1.1 - Breve história do petróleo e das empresas petrolíferas.....	21
1.1.1 - História geológica e génese dos jazigos de petróleo.....	21
1.1.2 - A formação das empresas petrolíferas.....	26
1.1.2.1 - O domínio e a partilha de exploração do petróleo.....	28
1.1.2.2 - Novos cenários sobre o petróleo no pós guerra.....	29
1.1.3 - A formação da OPEP.....	32
1.1.4 - Os choques petrolíferos.....	34
1.2 - Características do mercado mundial do petróleo: a OPEP e as políticas de produção e de distribuição do petróleo.....	37
1.2.1 - Políticas de produção e de distribuição do petróleo.....	38
1.2.2 - Formação de preço do petróleo, o valor netback e o preço equivalente.....	42
1.2.2.1 - Preço equivalente de uma rama alternativa de petróleo bruto.....	45
1.3 - O petróleo de Angola.....	47
1.3.1 - Tipos de petróleo bruto produzidos em Angola.....	52
1.3.1.1 - Posição actual das ramas angolanas no mercado internacional.....	55
1.3.1.2 - Sistema de avaliação e de preço do petróleo bruto angolano.....	60
1.3.1.3 - Comercialização e gestão do petróleo angolano.....	61
1.4 - O problema da energia e o futuro do petróleo/gás.....	62

1.5 - Países produtores de petróleo em África e a experiência do  
Gabão.....69

1.5.1 - Breve perfil petrolífero da Argélia/Nigéria.....70

1.5.2 - A experiência do Gabão.....72

**Capítulo II - Estrutura/caracterização da economia angolana: a**

**importância do sector petrolífero.....76**

2.1 - Aspectos gerais.....76

2.1.1 - Geografia e demografia.....76

2.1.2 - Potencialidades económicas.....76

2.1.3 - Aspectos estruturais e sociais.....77

2.2 - A balança de pagamentos de Angola.....79

2.3 - As finanças públicas.....83

2.4 - O comércio externo angolano.....88

2.5 - Etapas e cenários de desenvolvimento da economia  
angolana.....91

2.6 - A indústria petrolífera de Angola e as suas ramificações na  
economia .....97

2.7 - Contratos de partilha de produção e de associações das empresas  
petrolíferas em Angola.....99

2.7.1 - Regulamento sobre contratos e associações entre a Sonangol e  
as empresas internacionais.....99

2.7.2 - Áreas de exploração petrolífera através de associações e  
partilha de produção entre a Sonangol e as empresas  
estrangeiras em Angola.....101

**Capítulo III - A estratégia comercial das empresas petrolíferas e o caso da**

**Sonangol.....106**

3.1 - Estratégia comercial das empresas petrolíferas.....106

3.1.1 - Modelo económico de exploração das empresas  
petrolíferas.....112

	<i><b>Pág.</b></i>
3.2 - O caso da Sonangol.....	116
3.2.1 - Caracterização da Sonangol.....	116
3.2.2 - As subsidiárias da Sonangol.....	119
3.2.3 - Os objectivos estratégicos da Sonangol.....	129
3.2.4 - A estratégia de formação de quadros da Sonangol.....	133
3.2.5 - A internacionalização da Sonangol.....	137
3.2.6 - O papel da Sonangol na SADC.....	138
3.2.7 - A melhor estratégia da Sonangol para rentabilizar as receitas de petróleo e realizar comércio mais favorável com o Resto do Mundo.....	144
3.2.8 - A relevância da estratégia comercial da Sonangol, na estratégia do desenvolvimento económico do país.....	147
3.3 - Princípios de orientação estratégica: a experiência da Cabgoc/Chevron.....	150
3.4 - As experiências da PEMEX e da PDVSA.....	153
<b>Capítulo IV - Conclusões.....</b>	<b>164</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>178</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>207</b>

*Lista de figuras, quadros e gráficos*

*Figuras*

	<i>Pág.</i>
Figura n.º 1 - A formação do petróleo segundo a Teoria Orgânica.....	22
Figura n.º 2 - Jazida petrolífera em Anticlinal.....	24
Figura n.º 3 - Jazida petrolífera em Domo Salino.....	24
Figura n.º 4 - Jazida petrolífera em Falha.....	24
Figura n.º 5 - Reservatório comercial de petróleo.....	25
Figura n.º 6 - Estrutura mundial do mercado petrolífero.....	41
Figura n.º 7 - Evolução do consumo mundial de energia.....	64
Figura n.º 8 - Consumo mundial futuro.....	65
Figura n.º 9 - Barril de petróleo.....	67
Figura n.º 10 - Modelo económico de exploração petrolífera.....	114
Figura n.º 11 - Mercado potencial na África ao Sul do Sahara.....	144
Figura n.º 12 - Localização de Blocos petrolíferos de Angola.....	186
Figura n.º 13 - Áreas de maior produção de petróleo angolano.....	187
Figura n.º 14 - Organigrama da Sonangol (sede).....	205
Figura n.º 15 - Organigrama da Sonangol Distribuidora.....	206

*Quadros*

	<i>Pág.</i>
Quadro n.º 1 - Os maiores fornecedores de petróleo aos EUA em 1994.....	55
Quadro n.º 2 - Os maiores fornecedores de petróleo aos EUA em 1995.....	56
Quadro n.º 3 - Investimentos do sector petrolífero (1993-1996).....	99
Quadro n.º 4 - Associação na produção de gás entre a Sonangol e algumas empresas estrangeiras.....	105



Quadro n.º 5 - Vendas da Sonangol Distribuidora de produtos petrolíferos por sectores de actividade.....	123
Quadro n.º 6 - Finalistas da Sonangol em (1996-1998).....	135
Quadro n.º 7 - Importação/exportação de produtos petrolíferos na África Austral.....	141
Quadro n.º 8 - Procura regional de produtos petrolíferos na África ao Sul do Sahara.....	141
Quadro n.º 9 - Oferta e procura mundial de petróleo (1993-1996).....	188
Quadro n.º 10 - Produção mundial de petróleo (1990-1995).....	189
Quadro n.º 11 - Quotas, produção e capacidade de produção da OPEP.....	190
Quadro n.º 12.1 - Preços das principais ramas de petróleo (1966-1980).....	191
Quadro n.º 12.2 - Preços das principais ramas de petróleo (1981-1996).....	191
Quadro n.º 13 - Índice de preços de produtos primários e petróleo bruto.....	191
Quadro n.º 14.1 - Dados relativos à indústria petrolífera de Angola (80-92)...	192
Quadro n.º 14.2 - Dados relativos à indústria petrolífera de Angola (1993-2000).....	192
Quadro n.º 15 - Exportações angolanas de petróleo bruto por empresas (1992-1997).....	193
Quadro n.º 16 - Valores cobrados às empresas petrolíferas em Angola (1995).....	194
Quadro n.º 17 - Valores cobrados às empresas petrolíferas em Angola (1996).....	195
Quadro n.º 18 - Balança de Pagamentos de Angola (1985-1990).....	196
Quadro n.º 19 - Balança de Pagamentos de Angola (1991-1996).....	197
Quadro n.º 20 - Dívida externa de Angola (1991-1996).....	198
Quadro n.º 21 - Orçamento Geral do Estado de Angola (1987-1990).....	199
Quadro n.º 22 - Orçamento Geral do Estado (1991-1994).....	200
Quadro n.º 23 - Orçamento Geral do Estado (1995-1996).....	201
Quadro n.º 24.1 - Força de trabalho do sector petrolífero (1995).....	202

Quadro n.º 24.2 - Força de trabalho do sector petrolífero (1996).....	202
Quadro n.º 25 - Força de trabalho da Sonangol (1996).....	203
Quadro n.º 26 - Produtos exportados por Angola (1972-1973).....	204

### ***Gráficos***

Gráfico n.º 1 - Evolução dos preços das diferentes ramas de petróleo (1966-1996).....	46
Gráfico n.º 2 - Índice de preços de produtos primários e petróleo bruto (1986-1996).....	47
Gráfico n.º 3 - Reservas mundiais de petróleo estimadas por países.....	69
Gráfico n.º 4 - Exportações de petróleo das empresas petrolíferas em Angola (1992-1996).....	91
Gráfico n.º 5 - Vendas da Sonangol Distribuidora de produtos petrolíferos por sectores de actividades (1990-1994).....	123
Gráfico n.º 6 - Produção e previsões de petróleo angolano (1955-2005).....	184
Gráfico n.º 7 - Produção e previsões de petróleo angolano por Blocos (1996-2005).....	185

## **Prefácio**

A escolha deste tema resultou de uma longa conversa com o Prof. Ennes Ferreira que me incentivou na escolha do referido tema, bem como o interesse pelas estratégias e negócios, complementados com os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado nas diferentes cadeiras e, mais tarde reforçado pelo meu orientador o Prof. Ramos Silva. Por outro lado, este interesse, prende-se não só com o reforço do conhecimento do sector que mais tem contribuído para o PIB de diferentes países em especial Angola, mas também no sentido de caracterizar os problemas e estratégias do sector e em particular das empresas petrolíferas.

As mudanças e a evolução das tecnologias do sector petrolífero na economia mundial, exigem novas políticas e estratégias para o aumento da competitividade do próprio sector e das empresas petrolíferas. O posicionamento estratégico das petrolíferas face à evolução e à imprevisibilidade dos acontecimentos (como por exemplo as oscilações de preços, o congelamento dos níveis de produção por parte da OPEP, o excesso de produção dos países não membros da OPEP e o anúncio em 1997, de descontos oferecido pelo Canal do Suez em 1997, aos navios que transportem mais de 3 milhões de toneladas de crude), exige ainda, um estudo sistemático do comportamento do mercado petrolífero. A definição e actualização de estratégias comerciais adequadas, devem ser complementadas com as tecnologias de informação. Pois, quem está no comércio internacional, tem de dispor também de sistemas de comunicação internacional; a utilização das TI, está a mudar a forma como os negócios são realizados em todo o mundo.

O crescimento do sector petrolífero angolano, a descoberta de mais poços de petróleo rentáveis, o peso na economia nacional e a inserção da Sonangol no mercado internacional despertam ainda mais o interesse pelo tema. O petróleo, por ser um recurso não renovável e, considerando as expectativas criadas sobre o seu esgotamento a médio prazo, tem suscitado a adopção de medidas de racionalização de consumo.

Estas foram em traços gerais os aspectos que levaram a escolha deste tema. Mas, no decurso da elaboração desta dissertação, deparamos com grandes dificuldades

na obtenção de dados estatísticos junto da Sonangol, dados esses que no entender de alguns responsáveis daquela empresa são considerados “confidenciais”; dificuldades essas que não encontramos na Cabgoc/Chevron e no Ministério dos Petróleos. É frequente que os investigadores sobre questões de Angola encontrem este tipo de dificuldades devido aos condicionalismos políticos em que o país tem vivido. Por outro lado, as fontes bibliográficas sobre estratégias de empresas petrolíferas é de difícil acesso, porque o sector petrolífero é um sector específico e estrategicamente delicado.

O estudo ora efectuado, pode contribuir para um melhor conhecimento da estratégia comercial das petrolíferas, bem como das transformações que são necessárias efectuar no sector petrolífero angolano e em particular na Sonangol, para que o posicionamento estratégico do sector e da empresa na Região Austral e no mercado internacional, seja um “factor crítico de sucesso”. O enquadramento geral dos objectivos desse tema tem a ver com os seguintes aspectos concretos:

- Explicitar a importância da estratégia comercial das empresas petrolíferas e em particular da Sonangol, quer no mercado interno, quer na África Austral e no Resto do Mundo;
- Contribuir para equacionar de políticas de reestruturação profunda do sector petrolífero e da economia angolana, para que as receitas arrecadadas do sector petrolífero contribuam de facto para resolver os problemas económicos e sociais e solver gradualmente a dívida externa, bem como a redução do déficit da balança de pagamentos do país;
- O reforço na implementação das estratégias globais do país, a boa gestão dos recursos, a necessidade de uma legislação salarial e de contrato de trabalho para o sector petrolífero no sentido de proteger os interesses dos trabalhadores e a urgência de se efectuar reformas económicas profundas no país;
- A demonstração de que o sector petrolífero e a Sonangol, serão os “pilares” fundamentais para o arranque de um programa estratégico para o crescimento e desenvolvimento de Angola, agora que a paz se “avizinha”.

## **Agradecimentos**

A elaboração desta dissertação foi possível, graças ao apoio do orientador, empresas e instituições ligadas ao sector petrolífero e algumas individualidades.

Um agradecimento a todos os meus professores do mestrado por terem transmitido durante o curso, os conhecimentos técnicos e científicos avançados, dando assim um contributo valioso na minha formação técnico-científica. Um agradecimento especial e profundo ao Prof. Doutor Ramos Silva, pelo apoio pedagógico e bibliográfico concedido no decurso da elaboração desta tese, bem como todos os seus conselhos e incentivos no melhoramento da tese e, a disponibilidade de tempo que dispensou em acompanhar esta dissertação até ao fim.

Os meus agradecimentos ao Governo de Angola por me ter concedido a bolsa de estudo, à Sonangol e ao Ministério dos Petróleos pelo apoio concedido para a elaboração e conclusão da tese. Um agradecimento profundo à Cabgoc/Chevron por me ter proporcionado e custeado a visita de estudo, efectuada às suas instalações e ao offshore da Takula.

Esta dissertação beneficiou também de conselhos e apoios do Prof. Manuel Ennes Ferreira, da Prof<sup>ª</sup>. Maria Paula Fontoura, ambos do ISEG, da Prof<sup>ª</sup>. Fátima Moura Roque, do Prof. Figueiredo Nunes, do Eng.<sup>º</sup> David Layma, do Gabinete para a Pesquisa e Exploração de Petróleo da Secretaria de Estado da Energia de Portugal, dos Drs. Francisco Soares Gomes Viana, da Petrogal, do Adriano Rafael Pascoal Director, de Estudos e Estatísticas do BNA, Fernando Paiva, da Chevron, do Instituto Nacional de Estatística de Angola, das Embaixadas da Venezuela e do México em Lisboa, Guido Zeferino Campos, do Eng.<sup>º</sup> Simão Cassete, meu ex - Prof. da Escola Comercial de Luanda e da Sr.<sup>a</sup> D<sup>a</sup> Helena, da Biblioteca da União de Bancos Portugueses (Banco Mello).

Aos meus familiares e amigos que directa ou indirectamente prestaram-me todo o apoio moral e material nos momentos difíceis e durante a fase da elaboração da dissertação, os meus melhores agradecimentos.

*“Le pétrole a certaines caractéristiques physiques qui son également évoquées par son impact sur les relations humaines, à l’échelon politique national et international. Le pétrole est précieux parce qu’il fait l’objet d’une demande universelle et qu’il n’est disponible que dans certains pays. Le pétrole est brut et sale comme les attentes qui reposent sur lui. Le pétrole est une ressource aussi volatile et éphémère que l’illusion du pouvoir politique qu’il peut conférer. Le pétrole, c’est l’énergie, la puissance qui donne un droit de parole souvent excessif à ceux qui en possèdent des droits à son endroit”.*

*F. R. A. Marinho - Director Geral da NNPC-Nigerian National Petroleum Corporation - Outubro de 1985.*

*“A estratégia não é nem uma ciência (sistema) nem uma arte (intuição); a essência da estratégia é a criatividade (a única maneira de pensar capaz de transformar a configuração)”.*

*Kenichi Ohmae.*

*“O passado dos trabalhadores da Sonangol está intimamente ligado à capacidade de sobreviver com dedicação, maturidade e competência crescentes em ambiente de dificuldades sociais e instabilidade militar,...é no entanto, diferente a situação actual! - no limiar da paz que se espera, com muitos meios e instalações destruídas e respectivos trabalhadores deslocados e afectados os seus haveres. Vamos produzir ainda mais, refinar e distribuir melhor.*

*Mais do que no passado, vamos contribuir para o desenvolvimento da economia nacional para assim se melhorar a vida de todos.”*

*Joaquim Duarte da Costa David - Director Geral da Sonangol, 1995.*

## Introdução

A estratégia comercial de empresas petrolíferas, constitui o objecto de estudo principal desta dissertação, procurando por outro lado analisar a estratégia da petrolífera angolana.

Assim, o incentivo científico permitiu o estudo de muitos aspectos sobre o petróleo e, pelo facto do petróleo constituir por enquanto, uma matéria prima estratégica e dada a sua importância na economia mundial, foi relevante o estudo, explicitando também os objectivos para uma gestão mais racional deste recurso não renovável. Considera-se importante, a adopção de políticas energéticas no sentido de diminuir a dependência do petróleo e outras formas de conservação das suas reservas a nível mundial.

O petróleo, como recurso não renovável, encontra-se em rochas-armazéns, sendo o de grande valor comercial em anticlinais; a sua descoberta, no séc. XIX suscitou o desenvolvimento das técnicas de prospecção geológica ou sísmica 2D, 3D e 4D, em *offshore* e *onshore*. O petróleo tem sido objecto de estratégias, desde a sua exploração até a comercialização do mesmo, quer pelos governos quer pelas empresas petrolíferas; é este aspecto que é tratado no capítulo I, procurando analisar a importância do petróleo na economia mundial, o aparecimento e a formação das empresas petrolíferas realçando a primeira cartelização e o segundo cartel mundial (OPEP). A caracterização do mercado petrolífero, as políticas de produção e de distribuição são tratados como aspectos relevantes neste capítulo.

O sector petrolífero é um sector muito específico e não estando sujeito às regras do ex-GATT, a actual OMC, sempre foi dominado por um monopólio formado pelas “7 irmãs” que ditavam todas as regras do sector petrolífero e mais tarde, com a formação da OPEP nos anos 60, esta, assumiu o “controlo” do mercado e dos preços do petróleo. A OPEP, a partir desta data passou a ser um *price maker*, tendo em 1973 aumentado o preço do petróleo, o que abalou as economias dos países desenvolvido. Com o desenvolvimento do sector petrolífero e das novas tecnologias, o mercado petrolífero actual, funciona como se fosse um oligopólio. Por um lado, conduzido pelas regras da OPEP e por outro lado, pelas empresas multinacionais que detêm a

tecnologia moderna para a exploração e produção de petróleo e, intensificando as suas actividades nos países Não-OPEP. É com base neste último aspecto, que alguns autores questionam, se são as multinacionais que continuam a ter um papel preponderante no mercado petrolífero ou se é a OPEP que “dita” as regras do jogo, ou seja, jogos estratégicos deste mesmo mercado.

Depois de abordarmos os choques petrolíferos verificado ao longo dos anos e do papel estratégico do petróleo, o capítulo II é dedicado a caracterização da economia angolana e a importância do sector petrolífero na economia do país. Tendo em conta as grandes Potencialidades económicas que Angola possui, o petróleo desde o princípio dos anos 70, assumiu um papel estratégico nas exportações e tornou-se a principal fonte de receitas do país, antes e após independência. Deste modo, o petróleo angolano é o suporte da economia, o “ pilar” da manutenção do Estado e o produto de garantia para as transacções e compromissos internacionais. Este cenário, deve-se ao facto do país viver um longo período de instabilidade política e de crise económica; assim, o sector petrolífero, em vez de impulsionar o crescimento de outros sectores e na diversificação das exportações, continua a contribuir para a economia de enclave por falta de um Plano Estratégico global e selectivo face o quadro actual do país.

Face a situação vivida pelo sector petrolífero, a Sonangol traçou uma estratégia comercial, no sentido de assegurar o controlo do sector petrolífero, apesar da evolução deste sector não contribuir directamente para o bem-estar dos angolanos dando no entanto origem as grandes receitas arrecadadas pelo Estado. A actividade da Sonangol no cômputo geral, tem revelado uma empresa capaz de otimizar os seus recursos, obter bons resultados financeiros e atingir os objectivos estratégicos traçados. Mas, existem ainda algumas lacunas em termos de mentalidades nalguns quadros, o que condiciona a empresa na sua competitividade internacional em todas as áreas. É necessário uma grande abertura no sentido de contribuir para o factor crítico do sucesso, como foi o caso da PDVSA.

No capítulo III, apresentaremos em pormenor a estratégia comercial das empresas petrolíferas e da Sonangol, bem como alguns modelos do sector petrolífero como o cerne desta dissertação. Analisaremos também, a melhor estratégia para rentabilizar as receitas do petróleo e a relevância do desenvolvimento económico de Angola. A problemática da estratégia de desenvolvimento tem sido em muitas das



discussões o cerne do debate sobre a economia angolana. Alguns autores e especialistas em economia angolana continuam a sugerir um conjunto de reformas que o Estado tem de implementar, mas as autoridades de política económica angolana, continuam a adiá-las e seguir a “via mais fácil” (a de gestão corrente dos problemas económicos e sociais) e não tomar medidas de “choque”, salvaguardando o bem-estar da população angolana.

## **I - O petróleo na economia mundial - o caso angolano**

### **1.1 - Breve história do petróleo e das empresas petrolíferas**

O petróleo, apesar de se tentar o recurso às outras fontes de energia, sobretudo desde os anos 70, continua a ser a principal fonte energética mundial na actualidade. Cerca de 12% da sua produção é transformado em produtos químicos e materiais de plásticos e o resto em produtos petrolíferos.<sup>1</sup> A pesquisa, exploração, refinação, distribuição e o transporte do petróleo, assim como a comercialização dos produtos petrolíferos está assegurada “graças” a actividade das empresas petrolíferas.

#### **1.1.1 - História geológica e génese dos jazigos de petróleo**

O petróleo bruto é um óleo mineral de cor negra (castanho escuro), untuoso ao tacto, dotado de um cheiro acre característico composto essencialmente por hidrocarbonetos. O petróleo encontra-se no estado natural em jazidas subterrâneas e desde sempre, o petróleo foi conhecido através dos afloramentos de betume, ressumando à superfície, ou por emanações do gás natural.

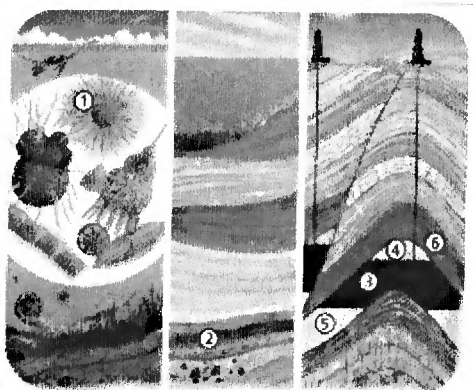
Os antigos Chineses descobriram-no, acidentalmente ao perfurarem poços bastantes profundos, ao pesquisarem sal-gema.

Foram formuladas várias teorias sobre a origem do petróleo, mas a considerada como definitivamente, é a “Teoria Orgânica”, segundo o qual o petróleo formou-se a partir da degradação de material orgânico, resíduos de seres vivos acumulados e depositados ao longo dos séculos em camadas subterrâneas. Embora a origem do petróleo seja orgânica, segundo esta teoria, a origem do petróleo é também marinha. Todavia, não é possível desvendar o mecanismo da sua formação, ao longo dos milénios, lenta decomposição da matéria viva, no fundo dos mares, sob acção da pressão de catalisadores e de bactérias, levando à união de moléculas de carbono e de hidrogénio, para dar os hidrocarbonetos (petróleo e gás).

---

<sup>1</sup> Fina, 1995.

**Fig. 1 - A formação de petróleo segundo a Teoria Orgânica**



Fonte: Fina.

1-Seres vivos microscópicos;

2-Proliferação das matérias orgânicas dos cadáveres que se transformam lentamente em hidrocarbonetos;

3 e 4- Petróleo e gás, sob o efeito da pressão e do calor causados pelo peso dos depósitos;

5-O petróleo apresenta-se mais frequentemente em rocha de reservatório poroso;

6- Depois, é “superchumbado” por uma rocha impermeável.

Apesar de se encontrar petróleo em todas as camadas geológicas no início da era Primária ao Terceário, explica-se pelas **migrações subterrâneas**, lenta deslocação do óleo e do gás natural, através dos poros e dos interstícios das diversas rochas componentes do subsolo, impelidos pela pressão das toalhas aquíferas, até que os hidrocarbonetos encontrem um espaço onde se acumulam para formar uma jazida. Por sua vez, os hidrocarbonetos, ficam retidos em **rochas-armazéns**, porosas e permeáveis, mas cercadas por camadas de rochas impermeáveis, também chamadas **rochas de protecção**. Como a passagem nem sempre é fácil, sucede por vezes, a formação de jazidas de óleo morto (desprovido do gás natural), motivo pelo qual não aflui em jorros à superfície, como se verifica na perfuração típica. “O deslocamento de petróleo é de certa forma muito lento devido à permeabilidade relativamente fraca das rochas; a sua acumulação verifica-se em anticlinais (80%), em armadilhas estratigráficas (10%), em domos salinos (3%), em falhas (1%), ou em diversas outras condições geográficas (6%). Por outro lado, cerca de 79% das reservas do petróleo

encontram-se a uma profundidade entre os 1000 e 3000 metros e 17% abaixo dos 1000 metros”<sup>2</sup>.

Nem todos os reservatórios de petróleo têm valor comercial e a extracção do petróleo só é possível através de operações de *drilling*. Os reservatórios comerciais de petróleo têm as seguintes características:

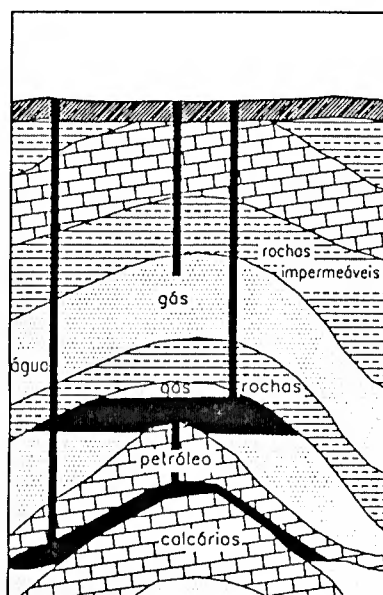
- **Armadilha própria** - o reservatório tem de ter uma armadilha própria ou um selo que previna os movimentos do petróleo dentro do poço. A cápsula, selo ou barreira, deve ter uma formação não permeável;
- **Grande acumulação** - o reservatório tem de ter uma largura suficiente que permita e justifique financeiramente a sua subsequente exploração, redução dos custos e uma operação lucrativa do poço;
- **Permeabilidade e porosidade adequada** - o reservatório que contém petróleo comercial, tem de ser poroso e permeável, de forma que o petróleo contido se desloque facilmente dentro do poço durante as operações da extracção;
- **Pressão adequada** - a formação tem de ter uma pressão ideal, de modo que no reservatório perfurado, o petróleo suba naturalmente sem assistência artificial;
- **Composição própria** - quase todo petróleo deve ter a combinação de 3 fluídos ( gás, petróleo e água salgada). A qualidade do reservatório, varia nas proporções destes 3 fluídos.

---

<sup>2</sup> The petroleum industry, 1985, pp. 46-56 e outras fontes.

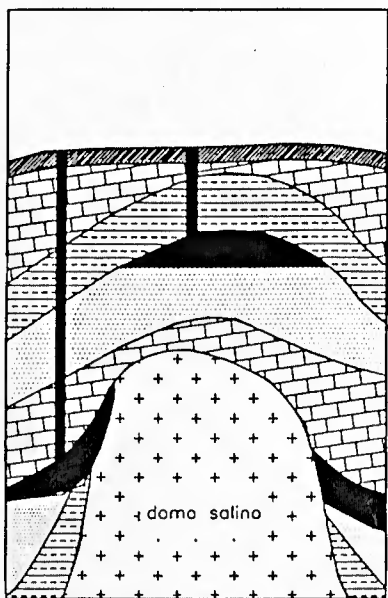
## Tipos de jazidas

Fig. 2 - Jazida petrolífera em Anticlinal



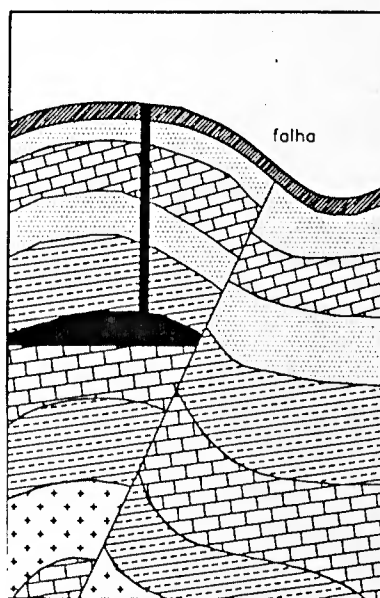
Fonte: The petroleum industry

Fig. 3 - Jazida petrolífera em domo Salino



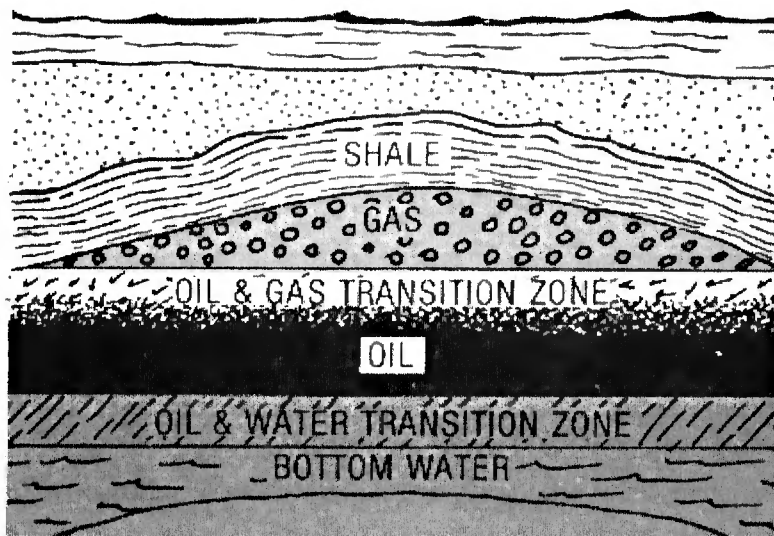
Fonte: The petroleum industry

Fig. 4 Jazida Petrolífera em Falha



Fonte: The petroleum industry

Fig. 5 Reservatório Comercial de Petróleo



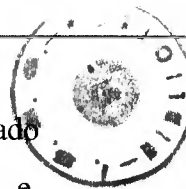
Fonte: The petroleum industry

**Descrição:** Acumulações subterrâneas do petróleo acontecem devido a estrutura ou estratificação exterior e como resultado, forma-se o petróleo. O reservatório ideal, é aquele que contém uma distribuição de fluidos menos densos a flutuar na parte superior do reservatório. A zona de transição entre o gás e o petróleo, fica no topo do reservatório. Depois da zona de transição do petróleo e gás, o topo do reservatório evita a fuga dos fluidos. A presença da água em cima ajuda a acção da pressão do gás e petróleo do reservatório, sem o uso artificial de equipamentos para o seu alcance.

A descoberta das jazidas, pode ser prevista pelas técnicas de prospecção geológica, que utiliza métodos geofísicos, sendo a prospecção feita em terra firme ou nos mares, quer em ilhas quer em plataformas flutuantes. O petróleo pode jorrar à superfície devido à pressão natural do gás livre acumulado nas suas jazidas ou ainda pela acção de gás nele dissolvido; e quando esta pressão for insuficiente, recorre-se ao emprego de bombas. A sua produção comercial iniciou-se em meados do séc. XIX na Roménia e nos EUA.<sup>3</sup>

Tradicionalmente, situa-se em 1859, a origem da indústria petrolífera moderna com a perfuração do famoso **Poço de Edwin Laurentine Drake (1819-1880)**, que

<sup>3</sup> International Commodity Control - A Contemporary History and Appraisal, p. 248.



revelou os ricos jazimentos da **Pensilvânia** e iniciou a era do petróleo purificado (1860-1900) a que sucedeu a das gasolinas e dos óleos, para automóveis e aviões, e, mais tarde a dos combustíveis líquidos. Antes desta indústria petrolífera moderna, alguns povos da antiga civilização como os do Médio Oriente, Sumarianos, Assírios Babilónios e Persas (3000 A.C.), o antigo Egipto (2000 A.C.), a antiga China (1200 A.C.) Grécia e Roma (500 A.C.) e mais tarde durante a expansão europeia (1200 D.C.) o petróleo foi tido como uma matéria-prima muito importante utilizado para a construção de barcos, carros, conservação das pirâmides, iluminação, etc.<sup>4</sup> A grande necessidade da utilização do petróleo, começou em 1750. Mas, entre 1880 e 1890, a procura internacional de petróleo aumentou substancialmente, devido a expansão dos equipamentos industriais e motores de combustão. Este fenómeno, levou a um movimento de busca de novas fontes de fornecimento de petróleo, tornando-se um recurso indispensável para as economias.

### **1.1.2 - A formação das empresas petrolíferas**

Os primeiros anos da história moderna do petróleo foram dominados pelos norte-americanos, através da companhia Standard Oil Company (1859-1909), dirigida por John Davison Rockefeller.

Depois da descoberta no Cáucaso de reservas de petróleo, houve uma redução de preços, o que forçou Rockefeller à constituição de uma *holding*. Devido às operações monopolísticas da Standard Oil, o Supremo Tribunal dos Estados Unidos condenou a empresa, acusando-a de estar a restringir a concorrência e de se entregar a práticas desleais para eliminar os seus competidores. Todavia, em 1911, por decisão do referido tribunal, a Standard Oil foi desmembrada em 39 empresas juridicamente independente, mas, todas controladas por John D. Rockefeller. Quando o acordo se concretizou, a Standard Oil controlava 80% das refinarias americanas e 90% da rede de oleodutos e actividades de suporte da indústria petrolífera. Entre estas empresas, assumiram uma posição de destaque as seguintes empresas:

Standard Oil of New Jersey (ESSO);

---

<sup>4</sup> The petroleum industry, 1985 p. 14.

Socony Mobil Oil;

Standard Oil of Califórnia (Chevron).

De salientar, que em 1901, foram descobertas importantes jazidas no Texas, tendo nascido as novas companhias Gulf Oil, dirigida pela família Mellon e a Texaco.

A história das empresas petrolíferas na Europa foi marcada com uma companhia britânica, que inicialmente se especializou no comércio de marisco, a Shell Transport and Trading Company, que se lançou no transporte marítimo de produtos petrolíferos mandando para o efeito construir o seu navio-tanque em 1892. Em 1907, a Shell associou-se à companhia holandesa Royal Dutch que já explorava jazidas na Indonésia, então Índias Neerlandesas.

O Médio Oriente começou a despertar o interesse dos ocidentais, logo no início deste século. Em 1901, Willian Knox D'Arcy obteve do Sha da Pérsia Ahmad uma concessão de 1.228.000 km<sup>2</sup> por um período de 60 anos. O primeiro depósito foi descoberto em 1908 e para a sua exploração, D'Arcy fundou a Anglo Persian Oil Company (mais tarde BP), onde a Coroa Britânica ocupou uma posição accionista maioritária. Assim, D'Arcy pretendeu estender as suas actividades à Turquia, apesar da concorrência da Shell e do Deutsch Bank, já instalados nesse mesmo país. Por iniciativa de Calouste Sarkis Gulbenkian, foi então fundada a Turkish Petroleum Company, onde a Shell e o Deutsch Bank passaram a deter 25% cada um e a Anglo-Persian 50%.

Depois da Primeira Grande Guerra Mundial, os americanos passaram a prestar mais atenção ao Próximo Oriente. De acordo com o Tratado de San Remo, a posição do Deutsch Bank na Turkish Petroleum Company é atribuída à nova companhia Compagnie Française des Pétroles. Pela mesma altura, a Grã-Bretanha impôs o seu protectorado ao Iraque, pondo em prática todas as diligências para impedir a entrada das companhias americanas no país. Mesmo assim, não foi possível impedir o acesso dos americanos. Em 1928, a Standard Oil of New Jersey, a Anglo-Iranian (Persian) e a Shell estabeleceram um acordo sobre a disciplina do mercado mundial de petróleo, nomeadamente ao que respeita a níveis de produção e preços.

Em 1931 e também por iniciativa de Calouste Gulbenkian, foi fundada a Irak Petroleum Company em que a BP, a Shell-Royal Dutch e a Compagnie Française des



Pétroles contavam com 23.75% das acções cada uma, a Standard Oil of New Jersey e a Mobil com 11.875% cada e Calouste Gulbenkian com 5%. As empresas associadas assumiram o compromisso de apenas investirem em negócios de petróleo nos territórios do antigo Império Otomano em conjunto.

Por outro lado, a Guf Oil em 1934, de acordo com a Anglo-Iranian, obteve as primeiras concessões no Kuwait. Dificuldades na distribuição, levaram a Anglo-Iranian (BP) a estabelecer contratos de venda com a Standard Oil of New Jersey e com a Mobil, solução essa também adoptada com a Gulf que, para o mesmo efeito aproximou-se da Shell.

Em 1939, a Standard Oil of Califórnia, aproveitou as desinteligências ocorridas entre os ingleses e o Rei Ibn Saud da Arábia Saudita, para a obtenção de algumas concessões neste país. Depois da descoberta do depósito de Damman, a Standard associou-se à Texaco que então dispunha de um esquema de distribuição bem organizado. Esta associação resultou na criação da Aramco e da Caltex, a primeira companhia destinada às operações de produção e a segunda para a distribuição.

#### **1.1.2.1 - O domínio e a partilha de exploração do petróleo**

Até 1950, a história do petróleo era dominada principalmente pelas citadas grandes empresas petrolíferas que ditavam as suas condições aos países produtores impondo os preços aos países consumidores. Para maximizar os seus rendimentos, essas empresas passaram a coordenar as suas actividades, bloqueando os preços e procurando a todo o custo, impedir a entrada de concorrentes no Médio Oriente. O preço do petróleo bruto foi então fixado, tomando como base, os preços praticados no Golfo do México, designadamente no Texas. Tratava-se naquela época, de uma região com muitos pequenos produtores, alguns com esquemas de exploração pouco eficientes, resultando no conjunto, custos de produção bastante elevados. É de salientar ainda, que fosse qual fosse a situação geográfica de uma jazida, os preços de venda de petróleo, eram estabelecidos acrescentando ao preço baseado no custo de produção, de um acréscimo correspondente ao preço do transporte de petróleo do Texas até à jazida considerada. Para o Próximo Oriente o preço do petróleo que aí se

obtinha a custos muitos reduzidos, era onerado devido a uma taxa correspondente ao preço de transporte do Golfo do México até ao Próximo Oriente.

Esta situação mudou em 1947, suprimindo este frete. Embora tal medida trouxesse uma baixa dos lucros das empresas, a diferença entre as cotações internacionais e os custos de produção no Próximo Oriente traziam às companhias petrolíferas rendimentos bastantes altos. A partir dessa data, estabeleceu-se que os Países situados a Leste da Ilha de Malta teriam que se abastecer no Próximo Oriente, cabendo aos outros as fontes do Texas e da Venezuela.

Em 1949, o eixo da divisão dos campos abastecedores foi transferido de Malta para Nova York. Até ao fim da Segunda Guerra Mundial, os assuntos relacionados com as actividades das empresas petrolíferas como certas cláusulas dos contratos e preços reais dos custos de produção, mantinham-se em rigorosa confidencialidade e fora do conhecimento dos governos dos países produtores ou dos consumidores. Reacções nos países produtores começaram então a serem noticiadas.

No entanto, com este cenário o preço do petróleo assumiu logo um carácter mundial. O preço do petróleo passou a ter um papel activo no mercado petrolífero internacional, no sentido de intensificar a competitividade entre as empresas petrolíferas e estimular o crescimento da economia mundial.

#### **1.1.2.2 - Novos cenários sobre o petróleo no pós - guerra**

Quando, depois da Segunda Guerra Mundial foram descobertas as jazidas de gás natural no Vale do Pó, a Standard Oil New Jersey e a Gulf Oil, estabeleceram um plano de pesquisas, de exploração e de distribuição do gás que não mereceu o consentimento do governo italiano. Em 1953, foi decidido a criação de uma empresa nacional a Ente Nazionale Idrocarbuni (ENI) que assumia as responsabilidade das pesquisas, da extracção, da comercialização e do transporte de produtos petrolíferos. Por seu turno, a ENI iniciou os seus contactos no sentido de obter para a Itália as suas próprias fontes de abastecimento de petróleo, fora da órbita das grandes empresas petrolíferas. A ENI, viria a obter concessões no Egipto, Irão, Marrocos, Tunísia e Líbia, alargando assim a sua rede de distribuição e aumentando a sua capacidade de refinação. Em 1958, a ENI começou a importar ramas de petróleo da ex - URSS, a

preços muito inferiores aos praticados pelas grandes empresas petrolíferas. Estas, expressaram o seu desagrado pela presença de petróleo russo no Mundo Ocidental.

Em França, o Bureau de Recherche Pétrolière, organismo oficial criado em 1945, começou a desenvolver as suas actividades no Gabão, Congo - Brazzaville, Marrocos e Argélia. Neste último país (Argélia), foram encontradas jazidas de notável importância a que alguns anos depois (1964) garantiam 35% das necessidades de França. Em 1966, é fundada em França a Entreprise de Recherche et d'Activités Pétrolières, englobando o Bureau de Recherche Pétrolière e a Regie Autonome des Pétroles que desenvolveu uma notável acção junto dos Países produtores, oferecendo condições mais vantajosas que aquelas a que esses governos estavam habituados a obter das grandes companhias petrolíferas. A Entreprise de Recherche et d'Activités Pétrolières-ERAP, introduziu um esquema, segundo o qual as empresas nacionais assumiam o domínio das operações, oferecendo a ERAP a prestação de serviços financeiros, comerciais e técnicos. Nestas condições, a ERAP, a partir de 1966, viu-se obrigado a instalar-se na Pérsia, Iraque, Canadá e nalguns Países africanos.

O Japão, também procurou obter uma posição privilegiada no contexto petrolífero mundial. Em 1957, a Japanese Export Oil Company, obteve licenças de pesquisa para o *offshore* da chamada Zona Neutra da Arábia, que é administrada pela Arábia Saudita e pelo Kuwait, estabelecendo aí uma companhia, a Arabian Oil Company. No contrato estabelecido, os governos recebiam 57% dos lucros não só da produção como de outras operações como: transporte, refinação e distribuição. As primeiras descobertas, foram assinaladas em 1959 e no ano seguinte, o Japão começou a receber petróleo dessa região.

A Índia, Marrocos e outros países não possuíam meios para procurar as suas próprias fontes de abastecimento, e decidiram importar petróleo soviético, o que levou as empresas ocidentais a baixar os preços que estavam a praticar. No entanto, a Rússia, através das exportações de petróleo ia conseguindo obter produtos, como chá (da Índia), açúcar (cubano) e laranjas (de Marrocos) e divisas dos países da Europa Ocidental.

Neste âmbito, surgem entretanto novos actores no cenário internacional petrolífero, além de empresas petrolíferas estatais europeias, algumas já citadas. Já em 1948/49, duas empresas independentes americanas, a Aminoil e a Getty Oil Company,

instalaram-se na Zona Neutra da Arábia. Mais tarde, várias empresas independentes obtêm concessões na Venezuela até então considerado um feudo da Gulf Oil, da Standard Oil of New Jersey e da Shell. Uma pequena sociedade da Califórnia, a Ocidental, em 1967 tomou a posição de uma empresa que actuava na Líbia e que se considerava na situação de falência após uma série de pesquisas sem sucesso. No ano seguinte (1968), a Ocidental descobriu os notáveis campos de Instisar e Augila.

O condicionalismo a que se assistia na indústria petrolífera, estava a mudar. As grandes empresas petrolíferas que conduziam à sua vontade esta indústria, verificaram que os aspectos financeiros sempre guardados com a maior confidencialidade começam a ser do domínio dos governos dos países produtores de petróleo. O aparecimento no mercado, do petróleo vindo da ex - URSS e a actuação de novas empresas, foram dois factores que contribuíram marcadamente para a baixa do preço do petróleo. Essas numerosas empresas petrolíferas no seu conjunto, representavam uma produção pouco significativa. A produção das grandes empresas petrolíferas no Médio Oriente continuava a ser dominante. Os países produtores começavam a tomar consciência que as grandes companhias levavam rendimentos muitíssimo elevados e que os países pouco beneficiavam das actividades petrolíferas. Foram os países da América Latina os primeiros a se insurgirem contra a espoliação de que estavam sendo vítimas. O México, que após a revolução de 1917 tinha proclamado os direitos do Estado sobre os recursos minerais, no período de 1920 a 1938, esforçou-se por obter compensações mais satisfatórias sobre a produção do petróleo mexicano. A Standard Oil of New Jersey e a Gulf Oil, recusaram-se a alterar as suas condições vigentes e iniciaram uma intensiva exploração, uma “devastadora exploração de jazigos” prevendo que o governo mexicano viesse pôr em prática medidas de nacionalização. Tardiamente, em 1938 é promulgada a nacionalização da indústria petrolífera mexicana tendo sido criada a empresa estatal Petróleos Mexicanos - PEMEX. A reacção dos americanos foi imediata; retiraram todos os técnicos e puseram em funcionamento um apertado boicote e outras medidas tendentes a impossibilitar o México de continuar a explorar petróleo.

A Segunda Guerra Mundial, trouxe um incremento à procura de petróleo que viria salvar a indústria petrolífera mexicana. Em 1943, a Venezuela promulgou uma nova lei de minas que alterava as condições dos contratos de concessões, bem como do regime fiscal a que elas ficariam sujeitas. Em 1948, nova legislação veio instituir



uma participação de 50/50 nos lucros das explorações petrolíferas. No Médio Oriente, a Aramco é a primeira sociedade a aceitar a divisão dos lucros 50/50, sendo seguida pela Kuwait Oil Company. No Irão, as negociações com a AIOC depois de muitas dificuldades, acabaram por levar o governo do Dr. Mossadech em 1951 a decretar a nacionalização da indústria de petróleo, sendo então criada a National Iranian Oil Company - NIOC. Os ocidentais estabeleceram um forte boicote ao petróleo iraniano, chegando a ser aventada a hipótese de encerramento da refinaria de Abadan, que fornecia grande parte do combustível de avião que a Europa consumia. Este acontecimento, poderia revestir-se de grande gravidade na evolução da Guerra Fria. Assim, o governo americano decidiu convocar uma reunião de emergência no Departamento de Estado, onde compareceram responsáveis da Standard Oil of New Jersey, Mobil, Socal, Texaco e Gulf Oil. Foi decidido elaborar um projecto de consórcio a apresentar à AIOC. Os iranianos não tinham outra solução se não aceitar. As empresas petrolíferas americanas ficariam com uma posição accionista de 40%, a Shell 14%, a ERAP francesa com 6% e a AIOC 40%. Logo após a assinatura do acordo, a CIA promoveu o afastamento do Dr. Mossadech.

Actualmente, as divergências de difícil solução entre as empresas petrolíferas e destas com os governos, deixaram de se verificar. O sector petrolífero evoluiu e as empresas petrolíferas, operam nos diferentes países respeitando as normas dos governos, promovendo acordos comerciais à luz da estratégia comercial das empresas petrolíferas.

### **1.1.3 - A formação da OPEP**

No período de 1956 a 1959, as grandes empresas petrolíferas, promoveram sucessivas reduções nos preços do petróleo sem qualquer consulta aos governos dos países produtores, que assim viam baixar os poucos rendimentos que auferiam dessa indústria. A descida em Agosto de 1960 (USD 0.10/bbl) levantou veementes protestos dos produtores que resolveram assumir uma atitude de contestação. Foi convocada uma reunião que teve lugar em Bagdad, em 14 de Setembro de 1960 e a que assistiram delegados do Iraque, Arábia Saudita, Irão, Kuwait e Venezuela. Como consequência dessa reunião, nascia em Viena, a *Organization of Petroleum Exporting Countries* -

OPEC a que posteriormente, viriam a aderir o Qatar (1961), Líbia e Indonésia (1962), Emiratos Árabes Unidos (1967), Argélia (1969) e já nos anos 70, o Gabão e o Equador<sup>5</sup>.

O nascimento da OPEP, é no entanto um reflexo do movimento nacionalista a que então se assistia nos países em vias de desenvolvimento. Não é de esquecer, que alguns países produtores de petróleo viviam um “regime colonial de facto”, que desejavam acabar a “todo o custo”. Na sua primeira reunião, a OPEP decidiu “lutar contra os abusos das empresas petrolíferas e de procurar manter os preços dentro de uma desejada estabilidade”. Seria objectivo principal da OPEP o que evidentemente não foi declarado, promover a completa nacionalização das exportações petrolíferas nos vários países membros. De facto, 82% da produção mundial de petróleo, provinha então dos países membros da OPEP. Contudo, verificavam que os circuitos comerciais continuavam a ser controlados pelas grandes empresas que naturalmente, tomaram as precauções necessárias no sentido de minimizar acções que pudessem ser postas em prática pela OPEP, no sentido de provocar crises à indústria petrolífera. Todavia, as 7 maiores empresas, beneficiaram também pelo facto de não se verificar entre os estados membros da OPEP uma perfeita solidariedade. Assim sendo, quando ocorreu em 1967 a Guerra dos Seis Dias, a Venezuela e o Irão não apoiaram a decisão dos outros membros da OPEP no embargo do fornecimento de petróleo a Israel e aos países que lhe deram o apoio.

A tomada do poder na Líbia pelo Coronel Alkadhafi em 1969, contribui para que a OPEP se capacitasse do seu verdadeiro poder. Depois de terem acordado um aumento de 0.33 USD por barril, a OPEP passou a controlar a produção, alegando a necessidade da manutenção das reservas dos jazigos dos países membros. O acordo de Teerão em 1971, entre a OPEP e as grandes empresas, conduziu ao acordo sobre o aumento do preço do petróleo, prevendo ainda outros, para os cinco anos seguintes. Nesta conjuntura, poderá ter havido algum conluio entre o regime do Xá da Pérsia e as grandes empresas petrolíferas (*majors*).

De salientar, que as condições de adesão à OPEP, requiere que o país respeite os estatutos da própria organização e das quotas de produção pré estabelecidas entre os países membros.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Actualmente, o Equador não é membro da OPEP.

#### 1.1.4 - Os choques petrolíferos

Durante o período de 1973/74, continuando a procurar reforçar a sua posição, negociou-se a participação directa dos países produtores nas empresas exploradoras de petróleo. Em 1973, quando a guerra entre o Israel e a então República Árabe Unida (Egipto+Síria), o mundo Islâmico “utilizou” o petróleo como arma política. A OPEP, “decide” então, um pesado aumento no preço do petróleo de 3.00 USD para 5.10 USD, promovendo simultaneamente um embargo contra os países que apoiaram Israel, onde Portugal foi também incluído. Em Novembro desse mesmo ano, houve um novo aumento do preço do barril de 5.10 USD para 16.75 USD. Apenas foi possível a esta subida de preços, por causa da grande dependência dos países consumidores em relação a um pequeno número de produtores de petróleo. Prosseguindo com a subida do preço do petróleo, os países consumidores de petróleo reagiram, procurando reduzir drasticamente os seus gastos de produção petrolíferos e pondo em prática medidas de contracção económica no consumo.

A história repetiu-se em 1979 a favor da revolução iraniana e da guerra do Irak/Irão, onde durante algumas semanas, as produções iranianas desapareceram do mercado, provocando um novo pânico, explorado pelo cartel.

Em 1980, dada a poupança mantida pelos países consumidores, começou a manifestar-se um excesso da oferta sobre a procura, o que contribuiu também para o recurso a novas fontes como o Mar do Norte e o Alasca e a outros produtos energéticos. Contra o que se esperava, a guerra entre o Irão e o Iraque não alterou a situação do mercado de petróleo, que continuou a dar sinais de saturação. Uma vez mais, alguns membros da OPEP (como Nigéria, Argélia e Líbia), pretendiam tomar

---

<sup>6</sup> Os estatutos da OPEP, pelos quais se rege desde a sua fundação, foram alterados na Conferência de Caracas no dia 21 de Dezembro de 1977, Resolução L. 97 da OPEP. Os Artºs emendados são:

Artºs 20.7, 30.A, 30.D, 31, 33 e 34 (A, B e C). À luz do desenvolvimento, a OPEP criou um fundo especial, subscrito pelos países membros em Paris, no dia 28 de Janeiro de 1976. Este fundo especial, é uma conta internacional de propriedade colectiva das partes contribuintes e participantes e é, aberto a todos os países membros da OPEP. O objectivo deste fundo, é o de reforçar a cooperação financeira entre os membros da OPEP e aos demais países em desenvolvimento, proporcionando suporte financeiro para assistir os termos concessionais. Os recursos financeiros desse fundo, utilizar-se-á para:

- empréstimos de longo prazo, para financiamento da balança de pagamentos e programas e projectos de desenvolvimento;
- efectuar contribuições entre os participantes deste contrato às entidades internacionais de desenvolvimento dos países em desenvolvimento.

iniciativa de baixar os seus preços de venda; a OPEP em 1983, foi forçada a decretar uma redução do preço do petróleo.

Em 1985, o preço do barril era de 28.00 USD; formaram-se então duas correntes entre os produtores: a primeira conduzida pela Arábia Saudita que lutava pela liderança da OPEP na definição da política de preços, a que se opunha a outra corrente, com a Inglaterra à frente, que defendia a adopção de uma via comercial livre. Em 1986, houve uma forte descida do preço do petróleo passando de 28.00 USD, para 14.23 USD como se pode verificar no quadro n.º 12.2 em anexo. Nesta altura a Arábia Saudita abandonava a sua política de alta de preços.

Com a guerra do Golfo em 1990, trouxe muitos receios fundamentados sobre as possibilidades da manutenção do fornecimento regular de petróleo aos países consumidores. No entanto, mais uma vez ficou provado que as grandes empresas estão em condições de dominar uma crise deste tipo.

A questão energética, é uma preocupação mundial desde que as duas crises petrolíferas de 1973 e 1979, demonstraram os perigos que podem representar para a estabilidade da economia mundial e a forte dependência de uma determinada fonte de energia. Preocupação, que foi mais uma vez verificada com a crise do Golfo e a demonstração da “**importância estratégica do petróleo**”, o qual foi utilizado de novo como uma “arma política” pelos produtores do petróleo bruto. Todavia, ficou demonstrada a necessidade de diminuir a dependência do petróleo. Mas, como diminuir essa dependência, quando por um lado, existem sectores em que não há alternativas economicamente viáveis, como é o caso dos transportes (sector que ainda por cima, é o maior consumidor de petróleo) e por outro, energias como combustíveis sólidos e a nuclear, que levantam problemas ambientais?

Neste contexto, a União Europeia incentivou nos últimos anos a poupança e eficiência energéticas, através de programas como Save, Thermie e o Valoren, bem como a cooperação entre os países comunitários e os ex - países do Leste Europeu, na construção de redes de fornecimento de energias limpas como a electricidade e o gás natural.

De realçar, que as duas crises petrolíferas de 1973/74 e a de 1979/80, ao elevarem o preço do petróleo bruto para 36 dólares por barril, originaram uma recessão mundial, que conduziu a um conjunto de respostas a nível mundial e também



da União Europeia, que em última análise iria conduzir a diminuição dos preços do petróleo, suscitando da parte da OPEP, o reconhecimento de que “o efeito líquido das flutuações dos preços foi negativo tanto para o mercado do petróleo quanto para a economia mundial”. Foi assim que, já em 1979, na Cimeira Internacional do Tóquio, os EUA, o Canadá, o Japão e a União Europeia, comprometeram-se seguir uma estratégia comum destinada a diminuir o consumo de petróleo, a incentivar a poupança de energia, a fomentar a produção e o consumo de carvão e a adoptar medidas coordenadas para o desenvolvimento das fontes energéticas alternativas ao petróleo, objectivos estes acentuados com a segunda crise petrolífera de 1979/80.

Após 1986, assistiu-se uma certa estabilidade, exceptuando-se em 1991, com a guerra do Golfo. Em 1986 deu-se o início da queda dos preços do petróleo e, não foi mais do que uma alteração completa da estratégia da OPEP.<sup>7</sup> O objectivo do cartel é de conquistar as quotas do mercado, velando para que os preços sejam mantidos suficientemente modestos, para suprir progressivamente os produtores cujo custos de produção e exploração são superiores que ao preço do petróleo bruto. Para a OPEP, esta nova estratégia tinham algum sentido, porque trata-se de preservar a longo prazo a sua principal fonte de riqueza enquanto energia competitiva em relação aos outros recursos energéticos. Para os grandes produtores do Golfo Pérsico, as reservas ultrapassam em média os 100 anos (como ilustra o gráfico n.º 3 de reservas petrolíferas) de produção e, reforçam por conseguinte, a convicção de um cartel vacilante.

Nos primeiros tempos, esta estratégia pareceu funcionar perfeitamente. Recordemos as falências em cadeia de numerosos pequenos produtores das zonas *offshore*, nomeadamente no Mar do Norte e no Golfo do México. O cartel reconquista quota do mercado no início dos anos 90, passando de 27,9% em 1985 a 37,5% em 1992.

Depois de cerca de 3 anos, essa lógica pareceu novamente posta em causa. Até início dos anos 90 os preços do petróleo bruto pareciam condicionar as variações da oferta dos Não-OPEP três a quatro anos mais tarde. A mediocridade dos preços reais do petróleo após o contra-choque petrolífero, provocou uma quase estagnação nos preços como se pode observar no quadro n.º 12.2 em anexo.

---

<sup>7</sup> Problèmes économiques, 1996, n.º 2474, p. 20.

Ora, depois de alguns anos, este princípio não se verificou mais. “Os produtores Não-OPEP entre eles Angola e da ex - URSS, não param de surpreender pelo dinamismo da sua extracção com um crescimento de 5,3 milhões de bbl/d entre 1992 e 1996, enquanto que o ritmo do cartel não era mais do que a sombra de si própria; depois da subida no mercado não deverá produzir mais do que cerca de 1,5 milhões de bbl/d”.<sup>8</sup>

Actualmente a preocupação sobre os recursos energéticos é mais acentuada, prevendo-se para as primeiras duas décadas do séc. XXI cenários de uma concorrência entre os preços do petróleo e do gás. Prevê-se uma diminuição significativa da produção do petróleo, uma estabilidade do gás natural e uma diminuição contínua da produção do carvão.<sup>9</sup>

## **1.2 - Característica do mercado mundial do petróleo: a OPEP e as políticas de produção e de distribuição do petróleo**

A estrutura do mercado petrolífero, funciona de acordo com as regras próprias e varia em resposta à mudança na economia mundial. A estrutura actual do mercado internacional de petróleo é a seguinte:

- Produtores;
- Refinadores e indústria petroquímica;
- Distribuidores;
- Consumidores.

As grandes companhias petrolíferas integradas ou independentes, lutam por uma melhor e mais justa divisão do mercado. Estas empresas, são assistidas pelos intermediários, pequenos negociantes, comerciantes, grossista e retalhistas que chegar o produto com acrescentado aos consumidores.

Por outro lado, o mercado petrolífero, é muito sensível às questões políticas internacionais, pois alguns responsáveis políticos, colocam em primeiro lugar os seus

---

<sup>8</sup> Problèmes économiques, 1996, n.º 2474, p. 21.

interesses e não vêem em primeiro lugar a actividade das petrolíferas que exploram o petróleo. Pois, devido certa instabilidade derivada de acontecimentos políticos, no mercado petrolífero se efectuam acordos e repartição de custos nas transacções entre as empresas petrolíferas, e estes com os países produtores de petróleo.

### **1.2.1 - Políticas de produção e de distribuição do petróleo**

O mercado petrolífero é muito específico e está sujeito a turbulências imprevisíveis, mas é um mercado que actualmente tem muito peso na economia mundial, pelo facto de 220 milhões de pessoas serem clientes da indústria petrolífera, 1.5 milhões de trabalhadores a laborarem em 42.000 companhias petrolíferas e 75 % do nosso consumo energético depender do petróleo.<sup>10</sup>

“Os produtos manufacturados e as matérias-primas são hoje dentro do comércio internacional um símbolo, nos diferentes graus. Ao nível político-económico, os mercados de matérias primas são dos lugares privilegiados de afrontamento, dos catalisadores de conflito, mas também dos reactivos da realidade económica dos rendimentos entre o Sul e o Norte. Além disso, o mercado internacional cobre essencialmente as trocas ou comércio de matérias-primas e a evolução do mercado do petróleo é, no entanto, o mais clarividente exemplo”.<sup>11</sup>

A OPEP - Organização dos Países Exportadores de Petróleo, foi formada, com o objectivo de procurar manter os preços dentro de uma certa estabilidade. Devido a permanente crise energética constatada a nível mundial, a organização dos países exportadores de petróleo, está numa posição poderosa, mas não é de menosprezar ao grupo de países não membros da OPEP, que estão a ter um certo peso na oferta mundial do petróleo (como se pode constatar no quadro n.º 9 da oferta e procura mundial do petróleo bruto) e que a longo prazo, poderão constituir um obstáculo face às estratégias ocultas da OPEP. Por outro lado, a tendência nos próximos anos é de equilíbrio entre a oferta e procura mundial de petróleo.

Os cartéis eram importantes e graças a eles, foi estabelecido um preço para o petróleo. Com a OPEP a ter uma voz activa sobre a política de produção, o cenário do

---

<sup>9</sup> Europe de L'énergie en 2020, 1996, p. 29.

<sup>10</sup> The petroleum in industry, 1985, p. 22.

mercado mundial petrolífero alterou, pois o objectivo da OPEP era o de restabelecer o preço do petróleo. Nos seus primeiros dez anos, as acções da OPEP eram meramente defensivas, procurando evitar que os preços do petróleo caíssem.<sup>12</sup> Em 1968, a OPEP começou a incentivar os seus membros a tomar para si quer a produção, quer o processamento do petróleo, revogando as licenças de exportação que tinham sido concedidas às empresas estrangeiras, um sistema que pôs fim às concessões de longo prazo que vigoravam desde os finais dos anos 40.

Nos anos 70, a OPEP para obter o controlo sobre 80% das exportações de petróleo bruto e 45% da produção global, tinha de obter a cooperação de 12 produtores. No entanto, a capacidade da OPEP em aumentar os preços não dependia somente da concentração da procura, mas também da inelasticidade da procura, das possibilidades remotas de surgirem produtos substitutos e da falta de uma resposta organizada por parte dos consumidores. No mercado petrolífero, os países exportadores de petróleo emergiram como uma nova categoria no comércio internacional, com ganhos superiores a 60 mil milhões de dólares americanos por ano, o que representou um dos maiores e mais rápidos aumentos de rendimento mundial, com uma magnitude de mais de 2% do PNB mundial.<sup>13</sup> Estes aumentos no preço do petróleo aliado às pressões inflacionistas existentes, levaram os países industrializados a adoptar políticas restritivas. Por outro lado, o aumento dos preços do petróleo levou ao aparecimento de movimentos especulativos que procuravam inflacionar os preços de outros produtos (matérias-primas), para além de dificultar as negociações internacionais para acordos sobre estes produtos.

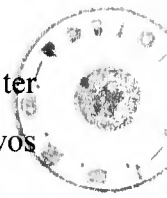
Nestas circunstâncias, e após um período de 4 anos (1982-1985) que o preço do petróleo permaneceu praticamente inalterado (em termos nominais), o que significa que em termos reais, houve uma descida de cerca de 20%. Vendas bilaterais entre Estados consumidores e produtores duplicaram em dois anos, e o mercado *Spot* (que até então tinha pouca importância) passou a ser o mercado da maior parte das transacções.

---

<sup>11</sup> Chalmin, 1984, pp. 3-4.

<sup>12</sup> International Commodity - A Contemporary History and Appraisal, p. 251.

<sup>13</sup> International Commodity - A Contemporary History and Appraisal, p. 253.



A OPEP deve ser vista como um exemplo de cartelização, apesar do seu peso ter diminuído devido às divisões entre os seus membros e ao aparecimento de novos produtores não membros com as suas próprias políticas.

“Ainda recentemente, a ideia que dominava a prospectiva do mercado petrolífero e que continua a ser defendida pela AIE, traduzia-se por uma inquietação no que se refere as consequências da fragilidade dos preços reais do petróleo. Ele conduziu, com efeito a um desincentivo de empreender os esforços onerosos de investimentos na produção e exploração, “semeando” assim os germes de uma futura tensão sobre o aprovisionamento e os preços do petróleo bruto”<sup>14</sup>.

Durante o mês de Março de 1998, a tensão instalou-se no seio da OPEP, devido ao não cumprimento por parte de alguns países membros (nomeadamente a Venezuela) de certas orientações. Mas este conflito, foi rapidamente ultrapassado no sentido de manter a organização numa posição forte no mercado mundial de petróleo.

A política de distribuição é a mais visível, considerando que a rede de distribuição dos produtos petrolíferos, representam um cartão de visita que vem da indústria petrolífera. Os produtos petrolíferos são enviados para grandes terminais, *pipeline*, tanques, reservatórios e barcaças, por sua vez são distribuídos para as estações de combustíveis ou grupos de distribuição e consumidores.

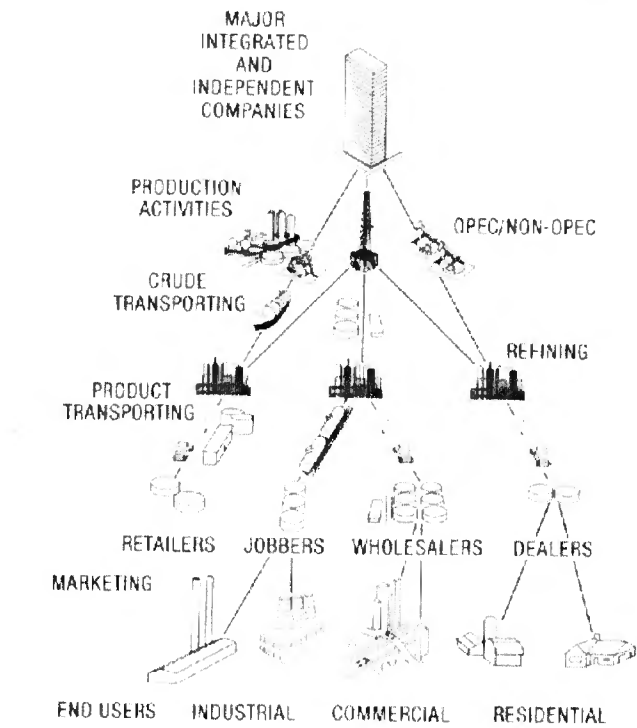
Além disso, os países consumidores deveriam adoptar mecanismos mais eficazes para suprir às crises de futuro e mostrar uma maior coragem no uso dos produtos petrolíferos. Um dos mecanismos seria o aumento da capacidade de produtos refinados no sentido de manter a capacidade e a solidez financeiras dos países, estabelecendo, tectos de produção das refinarias, preços máximos e respeito ao meio ambiente. Estas políticas, conseguiriam manter os excessos de capacidade se se verificar uma subida da oferta de produção. Por outro lado, esta política seria equilibrada através de taxas na importação de produtos petrolíferos, ou através de subsídios às refinarias. A política ideal seria os subsídios às refinarias, de forma a manter a sua capacidade de produção. A adopção de uma taxa significaria custos mais elevados em todos os países desenvolvidos, que seria similar à um prémio de *Apólice* de seguro. Muitos países exportadores, haviam de rebater esta política discriminatória de preços, o que estaria correcto de certa forma. Os países exportadores de petróleo

---

<sup>14</sup> Problème économiques, 1996, n.º 2474, p. 19.

evitarem tais taxas, ao venderem mais quantidades de petróleo para os *stocks* estratégicos dos países consumidores.

Fig. n.º 6 - Estrutura mundial do mercado petrolífero



Fonte: The petroleum industry

A figura n.º 6 descreve o esquema do mercado petrolífero, onde a organização desse mercado é dominado pelas multinacionais e ajudadas por muitas empresas independentes que compram às grandes empresas petrolíferas, os excedentes de petróleo e gás usando os seus sistemas de transportes. Em contrapartida, divulgam e promovem os produtos petrolíferos junto dos maiores grupos de consumidores sendo eles indústrias, comércio e população, que representam a maior área do mercado petrolífero (transportação, aquecimento e mercados específicos).

### 1.2.2 - Formação de preço do petróleo, o valor *netback* e o preço equivalente

Apesar do mercado obedecer certas regras de acordo com o tipo de ramas a serem transaccionadas, temos de admitir que, o facto de existirem centenas de tipos de petróleo bruto, têm de ter uma qualidade e valores diferentes. Todavia, a OPEP tornou-se num *Price Maker* devido a correlação de forças baseada no controlo das reservas mundiais do petróleo.

Os rendimentos de algumas ramas, variam consoante os resultados da sua refinação, por exemplo, o Brent (rama doce com elevada gravidade) e o Bachaquero ou o Maya do México (rama ácida de baixa gravidade).

A avaliação do petróleo bruto, varia consoante os critérios dos vendedores e compradores, pese embora a metodologia básica ser a mesma. Existem dois métodos principais de avaliação que são utilizados, como sistemas complementares:

- valor de uma determinada rama num dado sistema de refinação (Valor *Netback*);
- valor de uma rama comparativamente a uma rama alternativa (Preço Equivalente).

#### • Valor *Netback*

Para obter-se um valor para o petróleo bruto, é calculado o rendimento bruto do petróleo (*GPW - gross product worth*) saído da refinaria obedecendo a dois factores essenciais:

- o rendimento do produto a partir de uma determinada rama de petróleo bruto para refinaria;
- o preço dos produtos utilizados para avaliar os que são produzidos.

Todavia, em cada refinaria, a sua configuração é fixa e o rendimento, depende em última análise do tipo de petróleo bruto a ser refinado. Algumas companhias petrolíferas, utilizam preços *Spots* de produtos para avaliação das suas ramas

processadas; estes preços *Spots*, são considerados como o **custo de oportunidade** de processar o petróleo bruto. Os preços *Spots* por definição, são preços que resultam duma livre confrontação da procura e da oferta, constituindo desta forma a referência principal para as transacções. Existem ainda, alguns custos relacionados com o petróleo bruto, que são deduzidos do rendimento bruto do produto, no sentido de se obter um valor *FOB* ou seja *Netback Value*. Estes custos referidos, incluem:

- custos de processamento do petróleo bruto (refinação);
- custos de transporte;
- custo de capital.

Assim, o rendimento do produto (*gross product worth*) de uma determinada rama, é o valor total dos produtos resultantes do processamento dessa mesma rama. Como o rendimento da refinaria depende também da sua configuração, as refinarias do tipo *Hydroskimming*, terão um rendimento menor de combustível, ao passo que as refinarias mais complexas com *Catalytic cracking*, *Hidro-cracking*, *Thermal cracking*, *Visbreaking* ou *Cracking*<sup>15</sup>, têm um rendimento superior. Para tal, o rendimento de uma determinada rama, expressa-se normalmente em termos dos produtos primários como:

- Propano e Butano;
- Gasolina;
- Querosene;
- Gasóleo;
- *Fuel oil*.

Incluem-se por vezes os rendimentos de *Nafía*; enquanto que o rendimento bruto do produto (*GPW*), mostra o valor total da rama numa certa refinaria, incluindo no acto da venda e outros custos.

---

<sup>15</sup> Processo de destilação que produz gasolinas de alta qualidade.



O valor *Netback*, resulta de dedução ao rendimento do produto de uma determinada rama e de outros custos tais como:

- custos de refinação;
- custos de frete;
- créditos (outros custos diversos);
- seguro e perdas.

Em suma, o valor *Netback* é definido como:

**GPW- rendimento bruto do petróleo - frete - seguros e perdas - custos variáveis de refinação + ou - vantagens/desvantagens em termos de crédito.**

Outro aspecto a ter em conta na avaliação das diferentes ramas de petróleo, é a margem de refinação. A margem de refinação é a comparação entre o valor *Netback* de uma rama e o seu preço. Se a margem for positiva, significa que a refinação e a venda dos produtos resultantes do petróleo bruto tem vantagens; logo, é vantajoso comprar essa rama de petróleo bruto. Se a margem for negativa, o refinador tem de decidir se minimiza ou não os níveis que o *Shutdown* de uma refinaria tem, devido os altos custos.

Dados recentes, demonstram que as refinarias estão em dificuldades. “As perspectivas de rentabilidade e emprego do sector de refinação de petróleo, nomeadamente dos países da OCDE, apresentam um cenário péssimo para o ano de 1998. Há neste sector, maior competitividade, capacidade excessiva de refinação e os investimentos para cumprir as normas de protecção do meio ambiente, são as razões que concorrem para estas “negras” perspectivas. Os últimos dados, indicam que 1,2 milhões de pessoas trabalham neste sector de refinação a nível mundial e constitui motivo de grande preocupação para os responsáveis do sector e governos dos países da OCDE. Todavia, é este sector que em última análise é responsável pela subida dos preços dos produtos petrolíferos devido os custos inerentes à refinação do petróleo bruto”.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Informação baseada no teletexto, RTP, Fevereiro, 1998.

### 1.2.2.1 - Preço equivalente de uma rama alternativa de petróleo bruto

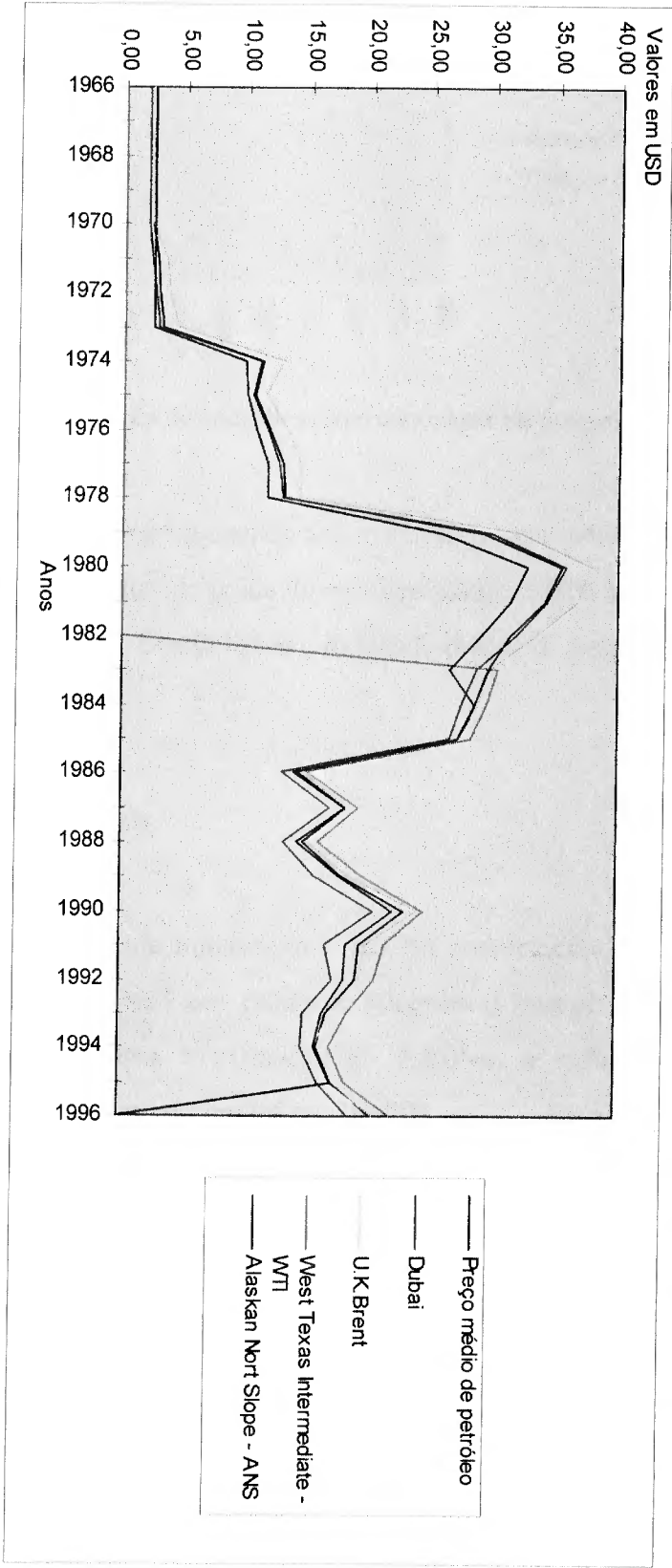
Os valores de *Netback*, fornecem um valor do petróleo bruto quando há uma opção de compra. Quando as opções de compra variam, o uso do **preço equivalente** é o mais indicado. Para o cálculo do preço equivalente de uma determinada rama de petróleo bruto, selecciona-se em primeiro lugar, o petróleo bruto de referência que será utilizado para a comparação. Posteriormente, a comparação é feita entre o valor *FOB Netback* do petróleo bruto a ser avaliado com o valor similar do petróleo bruto de referência, tendo em consideração a qualidade, o custo do frete e outros custos. O preço equivalente do petróleo bruto, é então calculado aplicando o prémio/diferencial, relativamente ao preço do petróleo bruto de referência.

O preço do petróleo desde 1966 até aos nossos dias, conheceu uma evolução bem acentuada como ilustra os quadros n.ºs 12.1 e 12.2 em anexo. Depois das duas crises petrolíferas, em 1986 o preço do petróleo conheceu o valor mais baixo e a tendência actual é de relativa estabilidade, no sentido de não se verificar turbulência no mercado petrolífero. O preço WTI, a partir de 1983, tem sido “superior” em relação ao preço médio e às outras ramas de referência.

O gráfico n.º 1, mostra a evolução dos preços das quatro ramas de referência internacional, em relação ao preço médio do petróleo entre 1966 e 1996. A descida brusca do preço do petróleo da rama de petróleo *Alaskan Nort Stope* em 1996, deve-se ao facto de não termos uma informação sobre a sua cotação nesse ano.

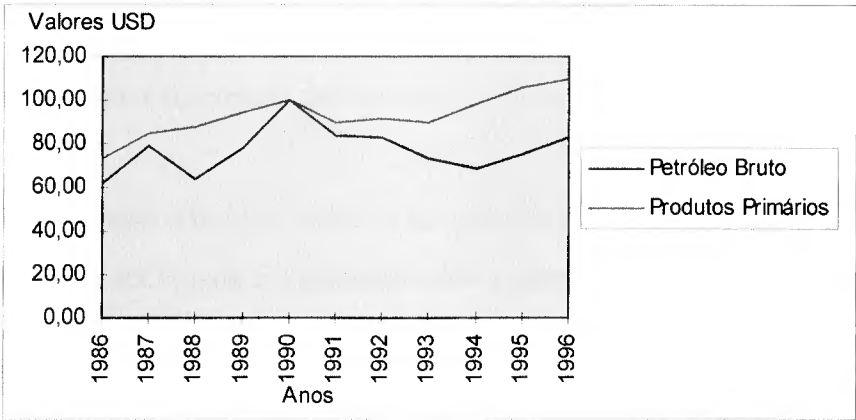
Gráfico n.º 1 - Evolução dos preços das diferentes ramas de petróleo em relação ao preço médio

Em USD



Fonte: International Financial Statistics/FMI (anexo)

Gráfico n.º 2 - Índice de preços dos produtos primários e de petróleo bruto Em USD



Fonte: Tabela de estatísticas internacionais/FMI (anexo)

Actualmente, os preços internacionais das matérias primas estão mais altos do que no passado. Em 1985 o índice de preço do petróleo atingiu 119% contra 102% em relação aos produtos primários. Desde 1986, o índice de preços do petróleo tem vindo a baixar.

### 1.3 - O petróleo de Angola

Angola, é um dos países do mundo mais rico em potencialidades económicas, sendo o seu subsolo, muito rico em recursos minerais e energéticos de grande rentabilidade. Com a descoberta e extracção do petróleo, a indústria extractiva contribuiu significativamente para o crescimento do PIB.

As primeiras pesquisas de petróleo em Angola tiveram início em 1910, ano em que foi cedida uma concessão à companhia Cunha & Formigal numa área de 114 mil km2 numa cobertura total em *onshore* do Congo e Kwanza. No âmbito da associação entre empresas, a direcção dos trabalhos foi entregue à PEMA - Companhia Mineira de Angola, tendo esta companhia contratado um famoso geólogo Chester Washburne para o estudo geológico da área concedida. Só a 25 de Maio de 1915 é que se perfurou o primeiro poço, atingindo uma profundidade de 602 metros; esta perfuração não teve sucesso ou resultados positivos, devido talvez à fraca tecnologia da época. Um ano depois (1916), é criada a Companhia de Petróleo de Angola - COPA, associando-se a

uma empresa americana a Sinclair Consolidated Oil Corporation que liderou os trabalhos de pesquisa, prospecção e exploração de petróleo em 1919. Foram feitos até 1933, 35 poços de pequenas profundidades, alguns dos quais com indícios de petróleo e gás, sem terem descoberto um jazigo com potencialidade comercial. Estes resultados, permitiram a suspensão dos trabalhos, tendo em 1936 expirado o prazo da concessão.

Devido a II Guerra Mundial, houve uma paralisação da indústria extractiva em Angola. Retomada a actividade e o interesse pelo sector em 1952 pela Companhia de Combustíveis do Lobito, esta por sua vez, celebrou um contrato com o governo português de exclusividade para a exploração petrolífera sob responsabilidade da Petrofina. Todo o equipamento foi montado na zona do Benfica (Luanda Sul), tendo efectuado em dois anos oito poços. Só em 1955 é que a perfuração teve êxito, embora de pequenas dimensões, foi “baptizado de Benfica”. Com a descoberta deste poço de petróleo, aumentou na altura a actividade e o interesse para a descoberta de vários campos de Luanda, Cacuaco, Tobias, Galinda e Puaça. Em 1961, o campo de Tobias 2 foi o primeiro jazigo de dimensão aceitável, tendo revelado um poço com petróleo de boa qualidade, constituindo um marco na história do petróleo angolano.

A descoberta desse poço de petróleo, iria garantir a auto-suficiência de Angola em petróleo bruto e, durante este ano, foi autorizado pelo governo português a instalação de uma refinaria em Luanda do tipo *Hydroskimming* com uma capacidade de 500 mil a um milhão de toneladas/ano. A actividade da refinaria de Luanda, teve início em 1958, tendo sido criada a Companhia de Petróleo de Angola - Petrangol, que assumiu a posição da Companhia de Combustíveis do Lobito. A capacidade da refinaria de Luanda era reduzida (com 180 mil toneladas/ano) e a sua produção ascendeu a 177.500 toneladas em 1960. Parte deste petróleo foi importado, devido a fraca produção/extracção interna do petróleo bruto. A refinaria de Luanda, segundo estudos efectuados por uma empresa de consultoria<sup>17</sup>, tem a capacidade instalada de 1.85 milhões de toneladas/ano, produzindo 1.80 milhões de toneladas/ano e utiliza 98% da sua capacidade instalada.

Fazendo uma análise sobre a região de Cabinda (zona de maior extracção de petróleo), em 1957, a Cabinda Gulf Oil Company (Cabgoc), obteve a concessão para

---

<sup>17</sup> Artur D Little, 1996; documentos não publicados.

áreas de *onshore* e *offshore*. Na prossecução das suas actividades de prospecção e pesquisa, em 1966 efectuou o primeiro poço, tendo descoberto no *offshore* o jazigo de Limba. Nesse mesmo ano, descobriu importantes jazigos de Malongo Norte e Malongo Sul (figura n.º 13), o que permitiu uma maior atracção pelo sector petrolífero, aumentando assim a produção do petróleo bruto, bem como as expectativas para a exportação do “ouro negro”. Depois de se iniciar a produção dos campos de Cabinda em 1968, elevou-se a sua produção, atingindo mais de 48 mil barris/dia em 1969 (gráfico n.º 6); a partir daí, fez-se a **primeira exportação de petróleo bruto angolano**. Com a exportação do petróleo bruto, Angola passou a fazer parte do “clubes” dos países exportadores de petróleo, o que permitiu o interesse das empresas multinacionais do ramo petrolífero a interessar-se pelo petróleo de Angola, como são os casos da Texaco e Total, que mais tarde vieram a associar-se a companhia portuguesa - Angol (Sacor). Estas empresas estrangeiras associaram-se as concessões no Kwanza Oriental e Congo (*offshore* e *onshore*).

Devido ao aumento da prospecção, pesquisa, desenvolvimento e exploração do petróleo, no final de 1969, foi celebrado um contrato com a Cabinda Gulf Oil Company (Cabgoc) sobre “preços afixados (para efeitos tributários) e introduzidas regras da OPEP, sobretudo em relação aos *royalties* que passaram a ser considerados como uma despesa para efeitos do cálculo do líquido tributável”<sup>18</sup>. Com o aumento da actividade petrolífera em Angola, entre 1969 e 1975, foram descobertas em Cabinda os campos de Malongo Oeste, Kali, Livuite, Kambala, Ndola, Kungulo e Takula. A pesquisa na área terrestre da bacia do Congo, foi retomada em 1969, tendo a Petrangol feito a primeira descoberta do poço com valor comercial a denominada - **cabeça de cobra**, o que permitiu aumentar a actividade levando à descoberta de vários campos petrolíferos como: Quinguila, Nzombo, Quinfuquena, etc.

Os pedidos de concessões não pararam, tendo sido concedidas áreas *onshore* e *offshore* para a pesquisa de petróleo às companhias petrolíferas Argo, Esso Oil, Cities Service, Amerada, Challenger Oil, tendo abandonado Angola em 1975, sem terem feito qualquer pesquisa de vulto, devido à instabilidade que então se vivia. “Em 1973, os primeiros mercados de petróleo angolano foram os EUA com 39%, Canadá 34%, Japão 14%, Portugal 9% e 4% a outros países ( Trindade e Tobago, Alemanha

---

<sup>18</sup> Neto, Ana Maria, 1991 p. 84.

Ocidental, Espanha, Suécia e Reino Unido)”<sup>19</sup>. Tendo Angola vivido um período de instabilidade, a actividade petrolífera registou uma quebra acentuada entre 1974 e 1975, porque quase todas as empresas petrolíferas tinham abandonado o país.

Com a criação da Sonangol (Sociedade Nacional de Combustíveis de Angola) em Fevereiro de 1976, “a única empresa nacional como concessionária exclusiva dos direitos mineiros para a pesquisa, desenvolvimento e produção de hidrocarbonetos líquidos e gasosos,”<sup>20</sup> bem como empresa responsável pela distribuição e comercialização de combustíveis e lubrificantes. Assim, o sector petrolífero entrou numa nova fase da história petrolífera de Angola. O petróleo angolano continuava a ser uma das principais fontes para o suporte da economia angolana.

Com a política de concessões às áreas petrolíferas, a concorrência para descobrir novos jazigos aumentou significativamente. Com a descoberta em Abril de 1996 do poço “**Girassol**” - **Bloco 17** (gráfico n.º 7), numa área de 1.300 km<sup>2</sup>, com 1.400m de profundidade e capacidade de produção de 250 mil bbl/dia, as empresas petrolíferas aumentaram os investimentos em Angola.

Em Agosto de 1997, o grupo francês Elf descobriu mais um poço de petróleo em *offshore*, a “**Dália**” com 1.360 m de profundidade a 200 km noroeste de Luanda e, localizado a 3 km do poço Girassol. As reservas deste poço, situam-se entre 700 milhões e 1.4 bilhões de barris. A descoberta recente deste poço de petróleo num curto espaço de tempo, veio confirmar os bons resultados da prospecção em águas profundas. O início da produção está prevista entre 2001 e 2002, tendo a Elf investido cerca de 1.5 mil milhões de dólares americanos, o mesmo montante investido no poço petrolífero Girassol.<sup>21</sup>

A Elf Angola, é a Companhia operadora no Bloco 17 com uma participação de 35%, em associação com a Esso Angola com 20%, BP Angola 16.67%, Den Norske Stats Oljeseskap 13.33%, a Norsk Hydro Asa 10% e a Fina Petróleo Angola com 5%.

A produção de petróleo teve um grande crescimento desde 1955 como ilustra o gráfico n.º 6, aumentando nos finais dos anos 60, quando se iniciou a exploração em *offshore* o que fez com que desde o início dos anos 70 até aos nossos dias, aumentasse

---

<sup>19</sup> Banco de Angola, 1973, Relatório e Contas, pp. 176-177.

<sup>20</sup> República de Angola, Lei 13/78.

<sup>21</sup> Esta informação foi obtida junto da Sonangol, via Reuter; notícia difundida em Joanesburgo, no dia 20 Agosto, em Luanda, 21 de Agosto, e em Paris, 22 de Agosto.

a produção e a exportação de petróleo. A Província de Cabinda, nomeadamente Malongo (**Grande Vila de Petróleo angolano**) como podemos observar a figura n.º 13 em anexo; por enquanto, é considerada a zona de Angola que produz muito petróleo tendo a produção atingido em 1997, 436.795 BOPD.

As últimas descobertas efectuadas em águas profundas até Julho de 1998, são:

- **Poço Kissange** no Bloco 15, com uma profundidade 1.011 metros, com três grandes reservatórios comerciais. A empresa operadora é a Esso com 40%, a BP Angola com 26.67%, Agip Angola 20% e a Den Norst Stats Oljeselskap 13.33%, como participantes do grupo neste Bloco petrolífero;

- **Poço D14-6X** no Bloco 14, com mais de 400 metros de profundidade, sendo a operadora a Cabgoc com 31%, a Sonangol 20%, Agip Angola 20%, Total Angola 20% e a Petrogal com 9%;

- **Poço Rosa I** no Bloco petrolífero 17, situado a 14 Kms a Noroeste do poço Girassol e 17 Kms a Noroeste do poço Dália, perfurado a uma profundidade de 1.405 metros. De acordo com os testes efectuados, este poço, poderá produzir cerca de 12.000 BOPD.

- **Poço Hungo** no Bloco 15, operado pela empresa petrolífera Exxon em associação com a Sonangol, BP, Agip e Statoil.

Estas descobertas enquadram-se já na estratégia global traçada pela Sonangol, e foram desenvolvidas com “métodos modernos 3 D e 4 D, aplicados no Golfo do México”<sup>22</sup>. Por outro lado, com estas descobertas, aumenta o interesse das empresas petrolíferas internacionais em explorar o petróleo das águas angolanas. A actividade de perfuração de poços de petróleo em águas profundas é susceptível de explosões e outros acidentes de trabalho; as Companhias petrolíferas em Angola contam com o apoio de especialistas individuais e empresas, como a “Neal Adams, Boots & Coots Internacional Well Control, Wild Well Control”<sup>23</sup>, etc, que fazem o planeamento estratégico de perfuração petrolífera.

---

<sup>22</sup> World Oil, Janeiro 1995, p. 106; Março 1997, pp. 43-46; Abril 1997, pp. 69-76.

<sup>23</sup> Relatório dos PALOP, Junho 1998, p. 62.



Com este cenário, no ano 2005, a produção de petróleo bruto ascenderá conforme previsto para mais de **um milhão de barris dia**, o que colocará Angola como o terceiro maior produtor de petróleo da África ao Sul do Sahara.<sup>24</sup> Com a exploração comercial destes “ricos” poços de petróleo, o volume de exportação aumentará bem como as receitas em divisas. Como gerir este grande potencial económico e fazer uma correcta afectação dos recursos à população angolana, que continua a viver sem as mínimas condições básicas?

Quanto às reservas de petróleo, calcula-se serem boas mais precisamente entre 7 e 8.4 mil milhões de barris) logo, constitui um dos aspectos a ter em conta na definição da política e estratégia comercial petrolífera angolana através da Sonangol. O rácio reserva/produção do petróleo de Angola, estima-se em 21 ou 30 anos.<sup>25</sup>

### **1.3.1 - Tipos de petróleo bruto produzidos em Angola**

Angola, produz sensivelmente 6 ramas de petróleo bruto, mas as principais ramas em destaque são 5. No que se refere a exportação das mesmas e com grande valor comercial, são as seguintes ramas:

- **Cabinda e Nemba (bloco 0);**
- **Soyo (blocos 1 e 2);**
- **Palanca (bloco 3);**
- **Kiabo (bloco 4);**
- **Kenguela (produzida no Kwanza, 1.500 bbl/dia).**

De salientar, que 2/3 da produção do petróleo bruto angolano, é produzido na Província de Cabinda (Malongo - ramas Cabinda e Nemba), aspecto já salientado em páginas anteriores e a seguir o Palanca do bloco 3 e o Soyo dos blocos 1 e 2 (*offshore* e *onshore*) respectivamente. Quase toda a produção de petróleo bruto angolano é exportado e Angola importa o *Jet A1*, para fornecer a aviões e barcos internacionais

---

<sup>24</sup> Os gráficos da produção e previsões, ilustra bem o futuro quadro da produção de petróleo angolano.

que escalam o território angolano. Quanto ao gás butano doméstico, Angola importa e exporta uma parte deste tipo de produto, porque às vezes tem necessidades acrescidas para satisfazer em grande parte a procura interna. As ramas angolanas são das preferidas no mercado internacional do petróleo, por proporcionarem uma grande quantidade de *fuel oil* e por terem baixo teor de enxofre.

Actualmente, a capacidade para refinar petróleo é pequena uma vez que a refinaria de Luanda não oferece boas condições de refinação por ser obsoleta.

#### • Rama de petróleo Cabinda

Esta rama de petróleo, é produzida na área A do bloco 0 no *offshore* da Província de Cabinda. É uma rama de baixo teor de enxofre (0,13%), cuja gravidade varia entre 32 e 32,09 graus *API*, situando-se entre as ramas pesadas e leves; o seu *pour point* é de 65°F (18°C). Esta rama, habitualmente é vendida no mercado da Costa do Golfo dos EUA e por vezes na Costa Leste dos EUA, e é avaliada a Brent Dtd menos ou mais um diferencial que varia entre USD 0.50/barril, e USD 1.00/barril. A avaliação dessa rama, está estreitamente ligada à análise dos diferenciais entre o WTI e o Brent e, entre esta última rama e o Minas. Na fixação do preço final para as vendas desta rama, é por vezes utilizado o **Prémio de Densidade**. É uma rama cujo processamento proporciona uma grande quantidade de *fuel oil*, o que a torna mais valorizada, quando o preço do *fuel* aumenta relativamente aos derivados mais leves.

#### • Rama de petróleo Nemba

Nemba, é uma rama produzida na área B do bloco 0, no *offshore* da Província de Cabinda. A sua produção teve início no princípio de 1995 e a primeira exportação da mesma, verificou-se em Março do mesmo ano. Trata-se de uma rama doce e leve, cujos rendimentos são muito similares aos do Brent, rama produzida no Mar do Norte.

Em relação as refinarias de conversão próprias da Costa do Golfo dos EUA, as ramas têm os seguintes rendimentos aproximados: 50% gasolina, 35% gasóleo e 10% *fuel oil*. Para as refinarias de conversão, próprias do NEW, os seus rendimentos são: 27% gasolina, 36% de gasóleo e 15% de *fuel oil*. Nemba, produz um *fuel oil* de baixo

---

<sup>25</sup> Gráfico n.º 3 e análise do Autor. Atendendo as recentes descobertas de vários poços de petróleo em águas profundas com grandes reservas petrolíferas, Angola terá reservas de petróleo superior ao

teor de enxofre, tal como a rama Cabinda. A rama Nemba, é normalmente avaliada ao preço da rama Palanca, menos USD 0.10/barril.

#### **• Rama de petróleo Palanca**

Palanca é uma rama doce, leve e com baixo teor de enxofre (0,135%), sendo a sua gravidade cerca de 38,28 graus API e o seu *pour point* é de 6°C; é produzida no *offshore* do bloco 3 (na região do Soyo). Normalmente, esta rama é avaliada ao preço do Brent Dtd mais um prémio de gravidade que pode ascender a USD 0,20/bbl sobre o preço do barril. Actualmente, efectuem-se vendas de rama de petróleo Palanca com diferenciais relativamente ao Brent Dtd e ao BQ (rama nigeriana). Uma parte deste petróleo também é refinado na refinaria de Luanda, a fim de se obter produtos leves como o LPG, cujo principal componente é o gás butano, produzindo assim uma boa qualidade de LPG.

#### **• Rama de petróleo Soyo**

É uma rama do Soyo produzida no *onshore*<sup>26</sup> e *offshore*, Província do Zaire. O Soyo, é uma rama com baixo teor de enxofre, cuja gravidade é variável. A sua avaliação é feita com base no Brent Dtd menos USD 0,25/bbl - USD 0,50/bbl.

#### **• Rama de petróleo Kiabo**

A rama de petróleo Kiabo, é uma rama doce, leve e de baixo teor de enxofre (0,07%), produzida no bloco 4 *offshore*. A sua gravidade média é de 36° API e o seu *pour point* é de 9°C. Kiabo é uma rama que tem sido utilizada na refinaria de Luanda, pois a sua exportação revelou-se inviável, devido aos custos de frete. Quanto à sua avaliação, tem sido feita ao mesmo preço que a rama Palanca.

---

estimado em estudos anteriores.

<sup>26</sup> A empresa que opera no Soyo é a Fina Petróleos de Angola. Com a guerra civil de 1992/93 sofreu a maior destruição de sempre dos campos petrolíferos, bem como das suas infra-estruturas na Bacia do Congo.

### 1.3.1.1 - Posição actual das ramas angolanas no mercado internacional

A maior parte das ramas angolanas destinam-se aos EUA, tendo o volume de vendas aumentado nos anos 90. Angola encontra-se entre os 10 maiores fornecedores mundiais de petróleo deste país, posicionando-se em sétimo lugar com uma quota de mercado de 5% em 1995 e 5.2% em 1996 conforme os quadros 1 e 2.

**Quadro n.º 1 - Maiores fornecedores de ramas aos EUA em 1994**

<b>País</b>	<b>Volume ( ' 000 b/d)</b>	<b>Participação (%)</b>
Arábia Saud.	1.299	28
Venezuela	1.028	15
Canadá	982	14
México	939	13
Nigéria	622	9
Grã-Bretanha	397	6
Angola	323	5
Koweit	307	4
Gabão	194	3
Noruega	189	3
Total	7.050	100

**Fonte: Sonangol**

Quadro n.º 2 - Maiores fornecedores de ramas aos EUA em 1995

País	Volume ( ' 000 b/d)	Participação (%)
Arábia Saud.	1.334	18.7
Venezuela	1.100	15.4
México	1.029	14.4
Canadá	1.019	14.2
Nigéria	729	10.2
Grã-Bretanha	376	5.3
Angola	369	5.2
Noruega	250	3.5
Gabão	243	3.4
Colômbia	220	3.1
Total	7.157	100

Fonte: Sonangol

Mas, o interesse asiático pelo petróleo africano/angolano continua a crescer desde 1994, tendo os produtores africanos aumentado as suas vendas. “Os maiores compradores de ramas africanas em 1996, foram a Índia, Taiwan, Coreia do Sul e a China, entre si, compraram 80% dos estimados 350.000 bbl/d. que foram para a Ásia este ano. Taiwan emerge como um comprador regular de ramas de petróleo, enquanto que os outros compradores entram e saem do mercado de uma forma bastante volátil. As compras Chinesas de ramas africanas/angolanas variam entre 0 e cerca de 250.000 bbl/d”<sup>27</sup>. Uma vez que o Hemisfério Ocidental não poderá fornecer aproximadamente 0.2 mb/d de procura extra dos EUA em ramas, este cenário ajudará as vendas das ramas médias de Angola.

• **Rama Cabinda** - Esta rama angolana é a mais cotada em relação às outras ramas, continuando a oferecer muita confiança à Sonangol. No segundo trimestre de 1995, vários factores contribuíram para um mercado forte, nomeadamente “oil” ácidos caros, preços altos do WTI, *fuel oil* forte, taxas de frete baixas e compras ocasionais

<sup>27</sup> Sonangol, Outlook do 4º trim./96, Jan./97.

do Extremo Oriente, o que fez inverter a situação inicial.<sup>28</sup> Com a reconstituição de *stocks* nos EUA incluindo a elevada procura no mercado mundial, a Sonangol previa preços entre DBM 0.40-0.80.

No 1º trimestre de 1996, verificou-se uma procura baixa acompanhada por um mercado mais fraco devido a uma menor procura do Extremo Oriente com presumíveis resultados baixos. Todavia, no 2º e 3º trimestres houve poucos carregamentos para a Costa do Golfo dos EUA e a China comprou menos petróleo do que o previsto pela Sonangol. Esta situação foi pouco favorável para a estratégia da petrolífera angolana, tendo sido ultrapassada e compensada devido à compra pelo refinador da Costa Leste dos EUA, a Sun e a Bayway.

No fim do 3º trimestre de 1996, a rama Cabinda recuperou e os diferenciais situou-se numa faixa muito estreita entre DBM 0.50 e 0.65 tendo a Sonangol vendido também alguns carregamentos com diferenciais muito perto de DBM 1.0, causando um certo impacto sobre as associadas que utilizam as cotações do Cabinda no *Platt's* para estabelecer os preços. Face ao cenário verificado, os preços foram espetaculares para a Sonangol pese embora, apenas 10 refinadores e 5 países como a China, Alemanha, EUA, Coreia do Sul e Israel usaram a rama Cabinda.

Num balanço efectuado pela Sonangol no 4º trimestre de 1996, constatou-se que a rama Cabinda no mercado petrolífero teve o momento mais difícil nos últimos tempos, tendo melhorado com os carregamentos para a China. É de realçar, que o mau momento da rama Cabinda deveu-se ao facto do preço do Brent Dado estar muito alto, tornando-a muito cara para os compradores do Extremo Oriente. Por outro lado, a rama Cabinda é pesada e produz muito *fuel oil* e os refinadores durante o inverno queriam produzir gasoil para ser utilizado no aquecimento das casas durante aquela estação (a de 1996).

• **Rama Palanca** - Esta rama leve tem sido muito procurada para a produção de gasolina. Devido ao aumento da produção de petróleo bem como o número reduzido de compradores regulares, os preços desta rama angolana tem oscilado bastante. É uma rama bastante comercializada para a UE e os preços desta rama segundo dados da Sonangol estiveram acima do Brent. O valor da rama Palanca sempre foi estimado

---

<sup>28</sup> Sonangol, 1995, Outlook do 2º trimestre.

pela Sonangol em BQ menos 20 cêntimos e a sua comercialização tornou-se mais difícil, quando a Koch Oil comprou a Kerr McGree no Golfo dos EUA e a Mobil fechou a sua refinaria na Alemanha que refinava Palanca.

Palanca é uma rama que tem sido comercializada com alguns problemas, uma vez que é difícil obter informações mais precisas sobre todas as operações de venda.<sup>29</sup> Recentemente, a Sun tornou-se compradora desta preciosa rama, porque pode ser carregada em conjunto com a rama Cabinda ou ramas nigerianas num VLCC, reduzindo com este tipo de operação o custo do frete.

Se a procura global de gasoil se mantiver em alta, a rama Palanca poderá ser comercializada com bons preços de mercado, beneficiando assim de bons prémios em termos de diferenciais em relação ao Brent Datado.

- **Rama Soyo** - Esta rama que tem poucos compradores no mercado internacional do petróleo, prevê-se a desistência da Total na compra desta rama devido a proibição pelas autoridades portuárias de descarregar em França, por razões ambientais. A Sonangol tem aumentado o volume de carregamentos desta rama para rentabilizar o frete na comercialização do petróleo. Se o cliente habitual, a Phibro continuar a comprar esta rama, poderá ter um comportamento razoável no mercado petrolífero internacional.

Em 1996, a Sonangol constatou que o preço desta rama seria influenciado pelo Rabi (do Gabão) e a rama Cabinda. Mas, tem havido vários compradores desta rama o que faz antecipar melhores preços. Houve um bom mercado para esta rama, tendo a Sonangol conseguido realizar a primeira venda para o mercado sul africano em Julho de 1996 à Texaco, uma vez que esta empresa detém 50% de acções da refinaria da Caltex em Cape Town. “Também a Shell USA, é o novo comprador desta rama e está a utilizá-la em duas pequenas refinarias no Golfo dos Estados Unidos que produzem «*fedstocks*» (matérias-primas) para a petroquímica”.<sup>30</sup> De salientar ainda, que esta rama tem tido um valor bastante elevado, devido ao maior número de compradores e ao maior volume de carregamentos. Todavia, o uso de *stockagem* e outros processos, não reduziram suficientemente o teor de H<sub>2</sub>S desta rama, o que deixou de constituir

<sup>29</sup> Por razões políticas e sigilosas, não podemos explicitar as razões destes problemas.

<sup>30</sup> Sonangol, 1996, Outlook do 3º trimestre.

problema. Mas em termos de balanço, a Sonangol recebeu algumas reclamações; a Petrobrás reportou uma concentração muito elevada de H<sub>2</sub>S no seu carregamento. Refinado no Brasil, a Petrobrás no futuro não poderá levar mais Soyo para o Brasil, devido ao conteúdo do gás. O refinador da Costa do Golfo dos EUA, a Basis, informou que teve perdas elevadas nos carregamentos para as suas refinarias. Reflectindo os problemas que esta rama apresenta aos refinadores, dever-se-á tomar algumas medidas cautelares e solucionar os problemas apresentados pelos clientes. Resolvidos alguns problemas e desde que a procura e os preços da rama Cabinda e Rabi se mantenham altos, os preços do Soyo manter-se-ão excelentes.

- **Rama Nemba** - É uma rama que depende às vezes da cotação da Palanca devido a sua qualidade. É uma rama que deve ser melhorada para novos compradores. Segundo informações da Sonangol, durante o 3º trimestre de 1995 nenhuma refinaria utilizou esta rama angolana e o volume dos carregamentos estão restringidos ao máximo de 650.000 bbls, podendo em última análise penalizar o seu valor.

No 3º trimestre de 1996, a Sonangol recebeu algumas reclamações devido as elevadas perdas durante o transporte e pela qualidade desta rama. As maiores reclamações referem que esta rama contém muita água e gases de petróleo. Segundo informações da Sonangol, os gases têm um valor muito baixo para os refinadores e pode ter sido a causa principal do grande volume de perdas no transporte desta rama. As últimas vendas nesse trimestre efectuaram-se com preços perto ou iguais ao Brent e às vezes com um ligeiro prémio.

Mesmo com os problemas que o Nemba apresenta, há potenciais compradores, pois estão sistematicamente a perguntar à Sonangol quando haverá disponibilidades de carregamentos completos deste petróleo. Devido a estas intenções, será construído outro tanque de stockagem, no sentido de poderem satisfazer as necessidades pontuais da procura. Tem-se feito um esforço em melhorar a qualidade do Nemba; os problemas do gás, água e perdas estão a diminuir. Verifica-se algumas dificuldades em comercializar esta rama; a Sonangol não tem feito grandes esforços para atrair novos clientes no sentido de aumentar o volume de vendas e o prémio desta rama.

As perspectivas das diferentes ramas angolanas são boas, uma vez que a Sonangol está apostada em melhorar a qualidade das ramas. Antes da exportação, o



petróleo nos terminais é submetido a um tratamento especial que é inspeccionada pela Direcção de Comercialização Externa da Sonangol para ser comercializado com um valor acrescentado.

### **1.3.1.2 - Sistema de avaliação e de preço do petróleo bruto angolano**

Na comercialização do petróleo angolano, a Sonangol acordou com os seus clientes o preço por barril em dólares no acto da entrega do carregamento , com base na seguinte fórmula:<sup>31</sup>

**-Brent mais ou menos um prémio ou desconto de mercado**, onde o Brent é a rama de referência (**Maker Crude**) para a avaliação das ramas angolanas. O preço das ramas angolanas são normalmente determinadas em relação ao Brent Dtd e só em última análise é que se utiliza o WTI como rama de referência. Logo, a cotação do Brent é calculada como sendo a média aritmética da média diária, resultante da cotação mais alta e mais baixa para o Brent Dtd, publicada sob título *Spot Assessment* nas cinco edições do *Platt's* à volta da data do B/L (conhecimento de embarque). Salvo acordo entre as partes em contrário, consideram-se as duas cotações médias do Brent Dtd antes da data do B/L ( cotação média do Brent Dtd na data do B/L e as cotações médias imediatamente posteriores a data do B/L). Salienta-se ainda, se a data do B/L coincidir com um dia em que não haja publicações do *Platt's*, adopta-se, para o cálculo da média, as cotações do Brent Dtd publicadas nas três edições imediatamente anteriores à data do B/L e as publicadas nas duas edições imediatamente posteriores. Em princípio, quando 15 dias antes do primeiro dia da faixa de datas acordada para o carregamento não se chega a um acordo do prémio/diferencial a aplicar, a Sonangol pode livremente vender o carregamento a um outro cliente interessado (com ou sem contrato), desde que o cliente garanta um preço mais competitivo e, desde que o comprador inicial não veja inconvenientes.

Verificam-se situações, em que carregamentos sob contrato são vendidos por concurso (**ao abrigo da cláusula contratual de Brokerage**), quando o cliente contratual não tem interesse em processar a rama angolana na sua refinaria. Para cada

---

<sup>31</sup> Sonangol, Abril 1996, Revista n.º 1, pp. 31-33.

carregamento, a Sonangol procura junto do mercado aferir o seu valor real e não o vende nunca abaixo da cotação do mercado para as ramas angolanas, relativamente à sua rama de referência, que é o Brent. **Todas as vendas das ramas angolanas são reportadas ao organismo competente do sector petrolífero (Ministério dos Petróleos) e à Direcção da Economia do País.**

### **1.3.1.3 - Comercialização e gestão do petróleo angolano**

A comercialização do petróleo angolano está a cargo da Sonangol em estreita colaboração com as empresas petrolíferas que operam em Angola. Por sua vez, as receitas líquidas do petróleo são canalizadas para uma conta no BNA (**Conta Petróleo**). Para além desse processo de canalização de receitas, uma parte do petróleo é comercializado em termos de compensação, isto é, ramas de petróleo entregues aos países e/ou instituições credores para amortização parcial da dívida externa de Angola. Todavia, a Sonangol é a empresa petrolífera encarregue de efectuar todas as transacções superiormente determinadas pelo Estado angolano e é o único agente económico autorizado na compra e distribuição de produtos refinados. A comercialização do petróleo é assegurada pela Direcção de Comercialização Externa da Sonangol, órgão criado por despacho do Director Geral.

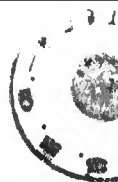
A gestão do petróleo angolano está a cargo da Sonangol, supervisionada pelo Ministério dos Petróleos, da estrutura política angolana e pelo Conselho de Ministros. Os mecanismos de controlo e de gestão racional do “ouro negro” angolano é complexo e pouco transparente.<sup>32</sup>

A gestão dos recursos não renováveis, deve ser feita através de técnicas e políticas de longo prazo, no sentido de permitir um maior aproveitamento racional desses mesmos recursos. No entanto, na gestão do petróleo angolano deve-se ter em conta as seguintes regras e políticas:

- Regras transparentes de utilização e repartição dos recursos petrolíferos, envolvendo limitações de acesso às áreas potencialmente ricas e conservação

---

<sup>32</sup> Por razões de natureza política e institucional e, tendo em consideração o tipo de regime que se vive em Angola, não é possível desenvolver este aspecto.



dos poços de petróleos exploráveis;

- Rigorosas medidas de controlo na exportação de petróleo quer no alto mar, quer nos terminais terrestres, bem como outros instrumentos de controlo de comercialização dos produtos petrolíferos a nível nacional;
- Uma política de cooperação com os países terceiros dos principais mercados, no sentido de permitir um canal de informação estatística da recepção do petróleo angolano;
- Uma política de mercados atractivos do petróleo angolano e de preços internacionais e internos para permitir maior competitividade internacional e a satisfação das necessidades crescentes da população.

#### 1.4 - O problema da energia e o futuro do petróleo/gás no Mundo

O futuro do petróleo e do gás, constitui uma das preocupações de alguns estados desenvolvidos e não produtores destes recursos energéticos. Essencialmente, o petróleo continua a ser aquele recurso energético que ao longo de décadas teve um grande impacte na economia internacional, trazendo consigo certas crises económicas, como as os dois choques petrolíferos de 1973/74 e 1979/80.

Durante vários séculos, as necessidades energéticas, foram superadas pelos animais domésticos, escravos, madeira, vento e água. Com a descoberta e utilização de novas fontes energéticas, os combustíveis fósseis, constituíram uma das bases para o desenvolvimento industrial do século XIX. Os combustíveis fósseis, englobam o carvão, o **petróleo**, **gás natural**, xistos betuminosos e areias asfálticas. “Estes dois últimos, são rochas sedimentares com elevadas proporções de matéria orgânica que podem ser considerados em como contendo hidrocarbonetos. Nos xistos betuminosos não se dão quaisquer reacções químicas que levem à transformação da matéria orgânica em petróleo ou gás. Ao passo que as areias asfálticas parecem representar antigos depósitos petrolíferos que sofreram uma história geológica muito complexa”<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Wyllie, “A Terra - Nova Geologia Global”, p. 337.

A maior parte da energia consumida, provinha essencialmente da madeira, vindo a ser substituída no século XIV por carvão. O carvão e o gás utilizaram-se pouco até 1925; mas a partir desta data, o consumo destes dois recursos energéticos aumentou drasticamente, de tal forma que nos anos 60 por exemplo, “a energia consumida provinha 40% do petróleo, 20% do gás e os restantes 40% sensivelmente do carvão”.<sup>34</sup>

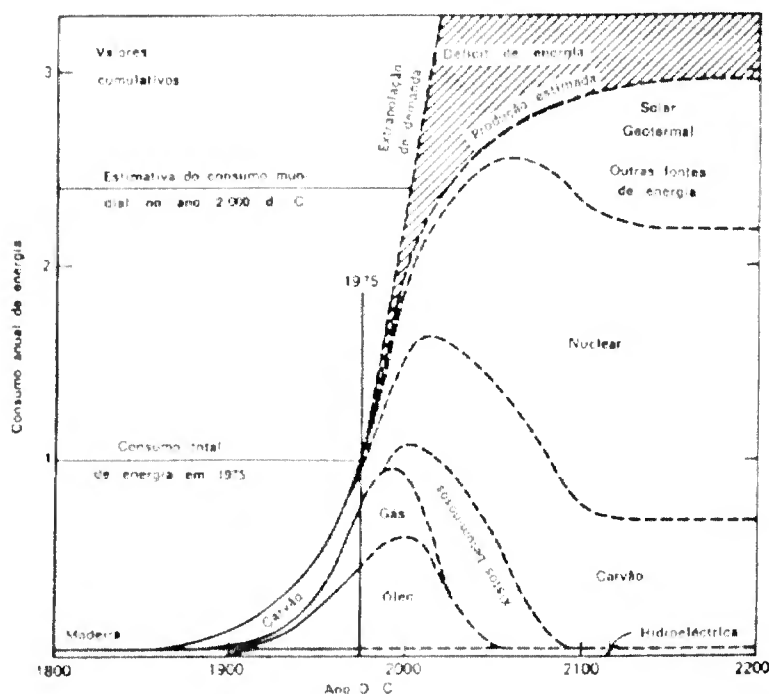
Segundo alguns estudos e cenários de evolução, há uma quantidade limitada de petróleo e gás armazenados na crosta e que a exploração deles se processa em ritmo progressivo. Segundo vários autores, entre os quais M. King (do US Geological Survey), considerou que as reservas dos campos conhecidos (de petróleo e gás) há anos atrás, os valores atingiriam um pico no ano 2000 e as reservas estarão esgotadas entre 2050 e 2075 (conforme imagem da figura n.º 7). Neste estudo, entra também com a energia obtida dos xistos betuminosos e areias asfálticas que, suplementando os valores do petróleo e gás, projectam o fim para o ano 2100. O carvão duplicará a sua produção no ano 2000, triplicando em 2200. Como há uma tendência em encontrar novas reservas de petróleo e gás, a nossa convicção é de que a procura energética será satisfeita por enquanto pelo “petróleo e gás”<sup>35</sup> nos próximos 20/30 anos, devido a grande utilidade destes recursos, principalmente naqueles sectores como os transportes e indústria. A existência de plataformas continentais na vizinhança de cadeias oceânicas deverá ser considerada como factor relevante para a prospecção petrolífera. As necessidades mundiais de energia crescem cada vez mais, mas o consumo de petróleo, será relativamente reduzido, passando a consumir mais o gás, melhorando ou aplicando tecnologia mais limpa na refinação destes recursos, devido à poluição e permitindo assim a remoção do enxofre.

---

<sup>34</sup> Wyllie, J. Peter, p. 339.

<sup>35</sup> Em pelo menos 43% e 26% respectivamente, segundo informações do Departamento de Comércio e Energia dos EUA - in the petroleum industry an overview, 1985, “Major Energy Fuel Sources”, p. 19.

**Fig. 7 - Evolução do consumo mundial de energia. A tracejado são indicados os valores estimados de consumo futuro**



Fonte: J. Peter Wyllie

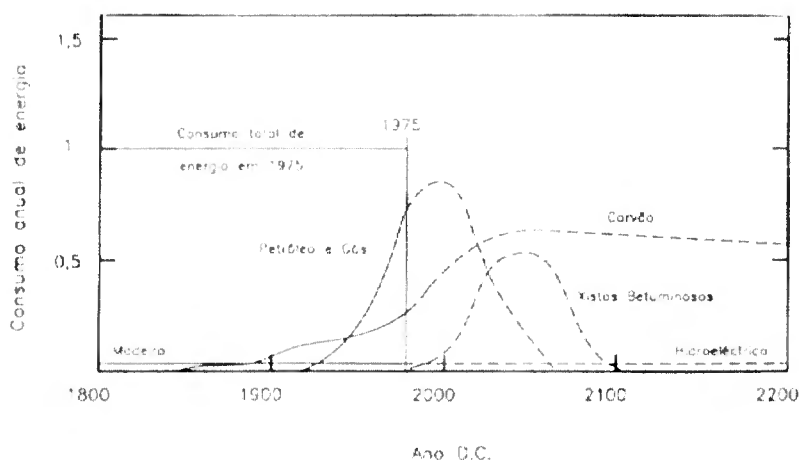
A contínuo representam-se as quantidades de energia segundo várias fontes. A tracejado são indicados os valores estimados de consumo futuro.

As transformações ao longo do tempo no domínio da procura das diversas fontes energéticas por exemplo na União Europeia, tornaram a Comunidade mais dependente das importações de petróleo. Actualmente, esta dependência diminuiu, uma vez que a crescente importância do petróleo, ao ser utilizado como energia primária, acarretou grandes prejuízos para a economia dos países da Comunidade. Até 1985,<sup>36</sup> 44% das necessidades energéticas da Comunidade tinham de ser satisfeitas com petróleo, 24% com combustíveis sólidos, 18% em gás, 12% combustíveis nucleares e 2% com outras fontes energéticas. Salienta-se, que a substituição do carvão pelo petróleo, provocou grandes transformações na implementação das

<sup>36</sup> Comissão das Comunidades Europeias, 1990, A Energia na Comunidade Europeia, p.10.

indústrias e a Comunidade, no nosso ponto de vista, não estará interessada por enquanto numa nova política de substituição drástica de todo o tecido industrial moderno.

**Fig. 8 - Outra forma de demonstração do consumo mundial futuro. As necessidades serão parcialmente cobertas por novas fontes: nuclear, geotermal, solar**



**Fonte: J. Peter Wyllie**

Face a estes cenários, continua a assistir-se a transformações substanciais da estrutura internacional da economia energética, traçando políticas de gestão energética. A substituição do petróleo pelas outras fontes energéticas, como os combustíveis sólidos e nucleares (esta fonte poderá diminuir devido o perigo que constitui para a segurança dos Estados) poderá não ser tão fácil devido à diversidade de produtos provenientes do petróleo. A participação dos combustíveis no consumo de energia deve ser aumentada; prosseguir esforços no sentido de promover o consumo de combustíveis sólidos e melhorar a competitividade das suas capacidades de produção.

No contexto da política energética da comunidade, os combustíveis sólidos são um importante contributo para a diversificação da oferta de energia e redução da dependência do petróleo. A produção de energias novas e renováveis, em substituição dos combustíveis convencionais, deverá ser consideravelmente aumentada, de modo a que essas fontes passem a contribuir substancialmente para o balanço energético.

Mas, se se confirmar a “limitação” do petróleo nas próximas décadas, o que é menos provável devido à tecnologia moderna da indústria petrolífera, a quota-parte

das necessidades energéticas no futuro, poderão ser satisfeitas por fontes alternativas de energias ou “ por um aumento significativo de exploração de carvão”.<sup>37</sup> O gás tem vindo a ganhar uma grande importância como um recurso energético a não desperdiçar, por ser um recurso energético muito mais barato que o petróleo. “O gás, encontra-se em reservatórios porosos associado ao petróleo bruto (chamado gás associado) ou em reservatórios onde não há petróleo bruto (gás não associado). Quanto ao gás associado, ele é um co-produto de produção do petróleo bruto e por vezes é queimado, reinjectado nos reservatórios de petróleo bruto em produção e é utilizado como matéria prima para processos químicos. Com a política energética em curso e o baixo crescimento das plantas químicas em áreas altamente industrializadas, o gás, é hoje uma matéria prima e uma grande fonte energética, devido ao seu alto poder calorífico. O problema do gás são os grandes investimentos iniciais e os problemas que se levantam na implementação dos projectos urbanos. Por não ser de fácil transporte, é designado líquido gás natural (NGL). Os pentanos e butanos, constituem gases liquefeitos de petróleo, normalmente designado por LPG; parte dos butanos, os pentanos e outros líquidos do gás natural, formam uma mistura altamente volátil a que se chama gasolina natural, usada na petroquímica e, adicionada à gasolina, aumenta a pressão de vapor e facilita o arranque na época do frio”.<sup>38</sup> O gás é pois, um negócio com mercados específicos e obedece a certos tratamentos, desde a exploração, passando pelo processamento, transformação, até ao consumidor.

Um dos maiores produtores de gás é a ex - URSS, sendo um do país que influencia mais significativamente a conjuntura do gás natural, tendo utilizado 613 milhares de M3 em 1994.

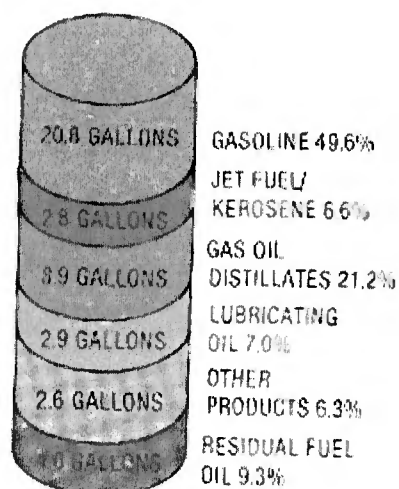
O petróleo, continuará a ser matéria-prima indispensável para as maiores indústrias do mundo actual, devido a sua importância estratégica . Todavia, os países desenvolvidos, consomem actualmente mais de metade da energia mundial. Por outro lado, nos países emergentes e não OCDE, a procura de recursos energéticos continua a crescer a ritmos não esperados. “O facto de 75% da origem energética corrente provir do petróleo, 19% do carvão e 6% de outros e, pelo facto de num barril de petróleo produzir-se aproximadamente 20 galões de gasolina, 11 galões de *fuel oil*, 3 galões de *jet fuel* e querosene, 4 galões de petroquímicos, 2 galões de asfalto e 2 galões de

---

<sup>37</sup> Wyllie, p. 343.

outros produtos incluindo lubrificantes,<sup>38</sup> ou seja, 49,6% de gasolina, 21,2% de gasóleo, 9,3 *fuel oil*, 7% de lubrificantes, 6,6% *jet fuel*/queresone e 6,3% de outros produtos derivados de petróleo. Pois, realça-se cada vez mais a importância do petróleo a médio e longo prazo e a sua substituição na totalidade por outras fontes energéticas, será de certo modo difícil.

Figura n.º 9 - Barril de petróleo segundo as % de produtos petrolíferos extraídos



Fonte: The petroleum industry

No que toca as reservas mundiais, continua a verificar-se na região do Médio Oriente grandes reservas de petróleo, pois, possuem as maiores reservas comerciais de petróleo em relação ao Resto do Mundo. Fazendo uma análise global do petróleo por regiões, os EUA produzem 16% (3 mil milhões de barris por ano), consome 34% e possui 4% das reservas mundiais; a região da América (Canadá, México, Venezuela, Argentina e outros países latino-americanos), produzem 13% (2.5 mil milhões bbl/ano), consomem 6% da produção mundial, tendo 13% de reservas de petróleo; a Região Euro-asiático produz 33% (6 mil milhões bbl/ano), consome 54% e possui reservas de petróleo de 16% do total mundial; o Médio Oriente, produz 25% (4 mil milhões bbl/ano) consome 3% e possui reservas de petróleo entre 55% e 65%; a

<sup>38</sup> Sonangol, 1996, Revista n.º 2, p. 6.

<sup>39</sup> The petroleum industry, 1985, pp. 22 e 206 - 1 galão equivale 4,5436 L e 1 barril de petróleo bruto = 159 litros.



África, Austrália e a região do Pacífico, produzem em conjunto 13 %, consomem 3% e as suas reservas são de 12%.<sup>40</sup>

De realçar que a Arábia Saudita possui 25% das reservas em petróleo no global, tendo produzido 12.8% de petróleo em 1996. Quanto à duração dessas reservas por anos, estimam-se que os Emiratos Árabes Unidos, o Iraque, o Kuwait e o Azerbaijão possuem reservas superiores a 100 anos como representa o gráfico n.º 3 de estimativas das reservas de petróleo. Todavia, “o nível de reservas disponíveis e a evolução positiva que se espera para oferta, põe os consumidores em melhores condições de negociação, o que não significa que o petróleo deixe de ser um produto crucial na geopolítica mundial”<sup>41</sup>.

Pensamos que se o melhor caminho seria, traçar uma estratégia consensual global sobre a utilização racional dos recursos energéticos. Segundo a ICC, “a chave para uma maior eficiência energética nos sectores eléctrico, industrial, de transporte, residencial e comercial da economia é a procura dos melhores caminhos para transformar as matérias-primas energéticas nos serviços energéticos que necessitamos”<sup>42</sup>.

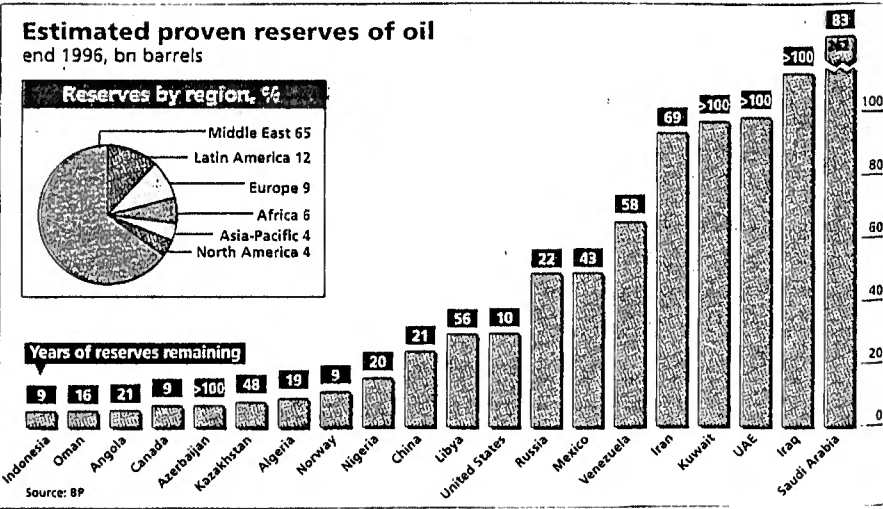
---

<sup>40</sup> The petroleum industry, 1985, pp. 29-41.

<sup>41</sup> Albavera, 1997, Revista de La Cepal n.º 62, p. 56.

<sup>42</sup> Mira Amaral, p. 149.

Gráfico n.º 3 - Reservas de petróleo estimadas por países em % e os anos destas reservas



Fonte: The Economist, 2 de Agosto, 1997

1.5 - Países produtores de petróleo em África e a experiência do Gabão

A África, é um continente com 54 países e a sua população, estima-se em 700 milhões de pessoas. A produção de petróleo, é de cerca de 7 milhões de barris por dia, 6.86 milhões de barris por em 1994 (342 milhões de toneladas). O continente africano, possui cerca de 700 áreas petrolíferas exploráveis (677 em 1994) e reservas estimadas em 8 milhões de barris de petróleo (71.503 barris em 1994) e 10.301 bilhões de metros cúbicos de gás natural, sendo a Argélia com maiores potencialidades.

A indústria petrolífera, é dominada por cinco países, Líbia (1.379 mbbls/d), Argélia (742 mbbls/d) e Egipto (865 mbbls/d) na África do Norte, Nigéria (1.853 mbbls/d) e Angola (730 mbbls/d) na África ao Sul do Sahara. Destacam-se ainda outros produtores como o Gabão, o Congo e os Camarões. O Gabão é considerando o pequeno produtor membro da OPEP e com uma estrutura económica bem organizada. No sector de refinação, a indústria petrolífera possui 43 refinarias, distribuídas por 25 países com uma capacidade de 3 milhões de barris por dia que efectuem a distribuição e comercialização em todo o continente. A África do Sul é o país que possui maior capacidade de refinação de petróleo.

### **1.5.1 - Breve perfil petrolífero da Argélia/Nigéria**

#### **• Argélia**

Argélia é um dos maiores produtores de petróleo e gás em África com 4.2 mil milhões de toneladas de reservas em hidrocarbonetos e tem um sector petrolífero desenvolvido, como o sector de refinação, distribuição e comercialização e petroquímica. Apesar da crise política que o país atravessa, tem uma economia de renda média baixa.

- População estimada em 1996, 28.52 milhões de pessoa;
- Produto Interno Bruto, estimado em cerca de 67 mil milhões de USD (1995);
- Descobertas de poços de petróleo em 1956 e início de comercialização em 1958, produzindo 1.2 milhões de toneladas de petróleo em 1959;
- As reservas de petróleo estima-se em 9.2 mil milhões de barris, 1.2 mil milhões de toneladas. O rácio reservas/produção é de 20.9 anos (0.9% das reservas mundiais);
- Reservas de gás 3.6 trilhões de metros cúbicos, rácio reservas/produção de 72 anos, 2.6% das reservas mundiais;
- Produção de petróleo, 55.7 milhões de toneladas/ano, com 742 mil barris por dia;
- Sector de refinação com capacidade de 530.000 bbls/d e com 5 refinarias;
- Possui 7 terminais para exportação de petróleo (Argélia, Annaba, Oran, Arzew, Skikda, Bejaia e Skhirra);
- Companhia petrolífera nacional: Sonatrach, criada em 1970 e a Naftal - Empresa Nacional de Refinação e Distribuição de Produtos Petrolíferos (uma subsidiária da Sonatrach). Consultoria a cargo da Ernst & Young;
- Entidade reguladora da indústria de hidrocarbonetos: Ministério da Indústria e Energia.

### • Nigéria

Nigéria é o maior produtor de petróleo na África Subsahariana, com cerca de 2 milhões de barris por dia (1.853 mbbs/d em 1994<sup>43</sup>) e o 10º maior produtor mundial. Nigéria é um país populoso e com bastantes recursos naturais em particular os hidrocarbonetos, com 120 trilhões de pés cúbicos padronizados. O sector petrolífero é o sector muito importante para a economia do país, pois, representa 90% do total das exportações.

A Nigéria em termos económicos, é classificada como um país de baixa renda (Relatório sobre o Desenvolvimento Mundial, 1997).

- População estimada em 1996, 114.40 milhões de pessoas;
- Produto Interno Bruto, estimado em cerca de 35 mil milhões USD e uma inflação de 72,8% (1992);
- Descobertas de poços de petróleo em 1956 e início de comercialização em 1958, tendo o primeiro poço produzido 5.100 bl/d;
- Produção de petróleo, 90 milhões de toneladas/ano, com 1.853 mil barris por dia;
- Sector de refinação com 5 refinarias e com capacidade de abastecer o mercado nacional;
- Empresas nacionais importantes do sector petrolífero: NNOC - Nigerian National Oil Corporation, a NNPC - Nigerian National Petroleum Corporation, uma subsidiária que efectua o controlo da exploração, refinação, do mercado e petroquímicas e a NGC - Nigerian Gás Company, subsidiária da NNPC, que é responsável pela comercialização do gás doméstico. Há na Nigéria uma política nacional sobre o aproveitamento do gás natural, implementando para o efeito um novo projecto, estimado em 3.8 mil milhões USD, que será concluído no primeiro trimestre de 1999;
- Consultoria e análise de projectos para o sector petrolífero, a cargo da Ernst & Young;

---

<sup>43</sup> IMF Staff Country Report n.º 95/122, p. 35.

- Entidade reguladora do sector petrolífero a cargo do Ministério dos Recursos Petrolíferos.

Estes dois países, apesar das grandes potencialidades económicas e com o petróleo como recurso determinante para o desenvolvimento, continuam a viver grandes dificuldades. Estas dificuldades devem-se à instabilidade política em que estes países vivem e à ausência de um plano de desenvolvimento económico e social. Em suma, a Nigéria e a Argélia tem um perfil de “crescimento empobrecedor”<sup>44</sup>.

### **1.5.2 - A experiência do Gabão**

O Gabão, é um país com muitos recursos económicos e o petróleo, é o principal recurso da economia da sua economia e o produto mais exportado. O petróleo no Gabão, representa 83% e 10% em recursos minerais e florestais das receitas de exportação e 65% das receitas para o Orçamento do Estado. Por outro, o petróleo representa 46.1% do PIB (5 mil milhões de dólares americanos em 1996).

A prospecção de petróleo do Gabão, iniciou em 1928 e em 1956 deu-se a primeira produção. Em 1965 acelerou a produção de petróleo em *offshore* (águas médias e profundas) que representa 57% das licenças de concessões e 80% da produção total. A produção em *onshore*, é relativamente difícil devido as zonas pantanosas e a densidade florestal no sul do país. Estas condições, tem dificultado o aumento da produção e a investigação, porque torna difícil a localização das estruturas petrolíferas.

O Gabão, sexto produtor africano com 350.000 bbls/d e reservas de petróleo estimadas em 2 mil milhões de barris (540 milhões de toneladas) e de gás natural de 16 mil milhões de M3, extrai cinco tipos de petróleo a destacar:

---

<sup>44</sup> O crescimento empobrecedor destes países, não deve ser entendido sobre os efeitos de aplicação de uma tarifa entre os países. O crescimento empobrecedor aqui, é entendido como o crescimento económico resultado da produção e das exportações, originando uma quebra no rendimento per capita e na má redistribuição desse mesmo rendimento, devido a factores exógenos (nível de tecnologia, aumento da população, etc.) ou endógenos (acções e expectativas dos agentes económicos e da superestrutura política).

- **O Mandji**, produzido pela Elf Gabão na região do Porto Gentil , 80% da produção total;
- **Gamba**, petróleo parafínico produzido pela Elf Gabão e Shell Gabão na região de Setté Cama, 16% da produção total;
- **Lucina**, produzido pela Shell na zona de Mayumba;
- **Oguendjo**, produzido pela Amoco Gabão;
- **Rabi Kouna**, uma nova rama de petróleo, com 34° *API*.

As ramas de petróleo Mandji, Gamba, Lucina e Oguendo têm uma densidade entre 0s 31° e 39° *API*. O Gabão, exporta 90% da produção de petróleo e os 10% é refinado no país. Os principais destinos do petróleo do Gabão são os EUA, a França, Holanda, o Japão, Espanha, Chile, Reino Unido e Taiwan.

#### • **Perfil de desenvolvimento económico e social do Gabão**

O Gabão, é classificado como um país de renda média alta e 120 por ordem mundial, segundo o IDH, pois, pelo indicadores estruturais, confirma-se, que o Gabão tem utilizado os seus recursos para o crescimento e desenvolvimento nacional. O índice do desenvolvimento humano do Gabão é de 0.562 (1994) com um PIB per capita de 3.490 dólares americanos.

- População estimada em 1996, 1.130 milhão de pessoas e com um crescimento médio anual de 3%;
- Esperança de vida à nascença, é de 54.1 anos;
- Taxa de alfabetização 62.6%;
- Empresas nacionais importantes do sector petrolífero: a Sociedade Gabonesa de Refinação - Sogara, sociedade de propriedade privada e o estado com 25% e o resto distribuídos por sete sociedades petrolíferas, a Elf Gabão, a Shell Gabão, a Sociedade Gabonesa de Depósitos de Produtos Petrolíferos - SGEPP, a Sociedade Gabonesa de Petróleos Elf - SGPE, a Sociedade Nacional Petrogab

que intervêm na exploração, produção e *stockagem* e a Sociedade Pizo encarregue da comercialização de produtos petrolíferos;

- Consultoria e análise de projectos da indústria petrolífera, a cargo da Ernst & Young;
- Entidade reguladora do sector petrolífero a cargo do Ministério das Minas, de Energia e dos Recursos Petrolíferos por intermédio da Direcção Geral de Exploração e Exportação de Hidrocarbonetos, que supervisiona a prospecção, produção, exportação e refinação de petróleo.

Os preços dos produtos petrolíferos, são fixados pelo Ministério das Finanças, do Orçamento e das Participações (MFBP). Todavia, a estrutura da política de preços dos produtos petrolíferos é relativamente complexa. Os elementos determinantes na fixação dos preços, são os preços de referência do petróleo comprado pela Sogara e os preços de refinados reportados ao mercado internacional.

O Gabão é um país com fabulosas reservas de petróleo e é qualificado como o “Emirato africano”. Tendo vivido muitos anos dependente da madeira como principal recurso, hoje a economia gabonesa vive do “ouro negro”. O Gabão encontra-se bem estruturado e a diferença em relação aos Emiratos Árabes Unidos<sup>45</sup>, do Koweit ou da Arábia Saudita é que a riqueza potencial do Gabão depende de um conjunto de matérias primas e não de um único produto. Para além do petróleo, o Gabão possui urânio, manganésio, madeira e que compensam anualmente o esgotamento progressivo dos recursos petrolíferos.

As autoridades do Gabão têm utilizados as receitas petrolíferas no desenvolvimento económico e industrial do país e forças as sociedades petrolíferas a contribuírem. As sociedades petrolíferas têm participado nos projectos de investimentos, bem como no fundo de investimentos alimentares. O plano de

---

<sup>45</sup> Os Emiratos Árabes Unidos, substituíram as pérolas e a exploração perlífera como riquezas dominantes, na sequência da produção do petróleo em *offshore*. Os Emiratos Árabes Unidos, possuem 12% das reservas da OPEP e 10% das reservas mundiais (das maiores do Mundo, 98.1 mil milhões de barris) e, têm mais petróleo por hectare que qualquer outro país do Mundo. O desenvolvimento económico desse país atingiu um nível muito elevado devido as receitas das exportações de petróleo. Devido a volatilidade do mercado petrolífero, os Emiratos desenvolvem um programa de diversificação industrial, melhorando assim a actividade comercial com uma substancial contribuição do sector não-petrolífero no PIB. Verifica-se também grandes progressos nos sectores da Educação, da Saúde e da Assistência Social, no sentido de garantir um desenvolvimento estrutural do país.

desenvolvimento económico do país também é efectuado através de uma Previsão de Investimentos Diversificados - PID (2.5% da exploração de petróleo das petrolíferas) e Previsão de Investimentos de Hidrocarbonetos - PIH (USD 0.50/bl).

Por outro lado, o governo do Gabão tem efectuado uma série de reformas estruturais e institucionais, procurando uma melhor aplicação das receitas petrolíferas e uma melhor transparência na governação do país.



## **II - Estrutura/caracterização da economia angolana: a importância do sector petrolífero**

### **2.1 - Aspectos gerais**

A economia angolana, depois de ter tido um certo peso na economia mundial até 1974 devido à diversificação das suas exportações, encontra-se actualmente dependente do petróleo e das pescas. A sua inserção actual na economia internacional, apresenta alguns problemas por falta de reformas profundas e devido a guerra civil que se instalou no país após a independência.

#### **2.1.1 - Geografia e demografia**

Angola, situa-se na zona Ocidental da África Austral e ocupa uma superfície de 1.246.700 km<sup>2</sup>, com uma fronteira marítima de 1.650 km e terrestre de 4.837 km; faz fronteira a norte com a República do Congo e a actual República Democrática do Congo, a leste com a Zâmbia e ainda com a República Democrática do Congo e a sul com a Namíbia. Quanto à sua divisão administrativa, é formada por 18 províncias e com uma população superior a 10 milhões de habitantes (11.250.000 estimativa em 1995). A taxa de crescimento é de 2,27% (1980-1995) e a densidade demográfica estima-se em 5,7 habitantes.

#### **2.1.2 - Potencialidades económicas**

Angola é um país com grandes potencialidades económicas e possui consideráveis recursos agrícolas, piscícolas, minerais e energéticos, como:

- café, sisal, arroz, milho, citrinos, palmares, madeiras, amendoim, algodão, soja, girassol, ananás e abacaxi, bananas, feijão, trigo, batatas, etc;
- muitas variedades de peixe, moluscos e crustáceos;

- diamantes, **petróleo**, fosfatos, urânio, potássio, ouro, enxofre, calcários, substâncias betuminosas, cobre, zinco, ferro, asfalto, sal-gema, caulino, volfrâmio, manganês, mineiros radiactivos, mercúrio, mármore, granito, etc.

O petróleo explorado em Cabinda, Soyo e Luanda, os diamantes das Lundas (Norte e Sul) e os recursos piscícolas de Luanda, Kuanza-Sul, Benguela e Namibe, são os recursos de suporte à economia de Angola, sendo o petróleo, por enquanto o recurso estratégico e a principal fonte de receitas do país.

A economia angolana, depois de ter vivido até 1974/75 um período de forte crescimento, encontra-se estagnação e/ou regressão, principalmente devido às vicissitudes que tem passado o seu processo complexo após à independência, incluindo o estado de guerra civil que tem afectado largas porções do seu território. Devido a situação de calamidade em que Angola se encontra, as desigualdades económicas e sociais aumentaram sem que o governo traçasse uma “estratégia de redução da pobreza”<sup>46</sup> com as receitas do petróleo, dos diamantes, das pescas e do café.

### **2.1.3 - Aspectos estruturais e sociais**

Se analisarmos alguns indicadores estruturais, verificamos uma fraca *performance* desses mesmos indicadores. Angola tem um índice de desenvolvimento humano, de 0.335, situando-se em 157º lugar. O perfil da pobreza humana de Angola é de certa forma assustadora, tendo em consideração as potencialidades económicas que possui e as receitas que o Estado arrecada. Talvez a maior contradição à escala internacional, reside no facto de Angola apesar de tanta riqueza estar incluída no grupo dos “Países Menos Avançados”. O perfil angolano, caracteriza-se no seguinte<sup>47</sup>:

- Pessoas que não esperam de sobreviver aos 40 anos (em % da população total) é de 38,9;

---

<sup>46</sup> Roque, 1997, pp. 12 e 110.

<sup>47</sup> Relatório do desenvolvimento humano, 1997, p. 45.

- População sem acesso a água potável 68%;
- Taxa de analfabetismo 70%;
- Crianças que não atingem o 5º ano de escolaridade 66%;
- Refugiados por país de asilo 10,9 milhares;
- Pessoas mortas e atingidas por acidentes 279,8 média anual em milhares;
- Taxa de mortalidade materna (por 100,000 nados-vivos-1990) 1.500;
- Crianças que morrem antes de 1 ano 133 milhares (1995);
- Taxa de actividade económica infantil (% idade 10-14 em 1995) 27,1;
- Assentos parlamentares ocupados por mulheres (em % do total-1996) 10;
- Taxa de actividade económica feminina 84% (comparada em % com a masculina).

Sobre os aspectos sociais, salienta-se ainda, que as mediadas de liberalização introduzidas pela política de preços, a acentuada quebra da produção interna e as dificuldades de satisfazer a procura interna pelas importações, as políticas salariais desfasadas da realidade e o impacto das sucessivas desvalorizações, traduziram-se num agravamento das condições de vida das populações.<sup>48</sup> A privação de rendimento é profunda em Angola e, constitui uma séria ameaça ao crescimento económico e à estabilidade económica e social. A par disso, “em 1992, cerca de 45% da população da África Subsariana tinha privação do seu rendimento e o crescimento desse mesmo rendimento tem sido desolador nas últimas épocas. Entre 1970 e 1992 o PIB per capita cresceu apenas 73 dólares e entre 1981 e 1989, a África Subsariana registou um declínio acumulado de 21% no PNB real per capita”<sup>49</sup>. Dados sobre aspectos sociais, referem que Angola tem:<sup>50</sup>

- elevada percentagem da população em situação de pobreza absoluta ou relativa (82,5%);
- uma acentuada degradação dos salários da função pública, salários esses que se podem considerar de “miséria”;

---

<sup>48</sup> Pode ler-se em Ennes Ferreira, 1995, p. 20.

<sup>49</sup> Banco Mundial, 1997, 1996d/Relatório do Desenvolvimento Humano.

<sup>50</sup> Alguns dados sociais são referidos por Fátima Roque, 1997, p. 18.

- elevado índice de sofrimento humano motivado pela guerra, uma má política social e de distribuição da riqueza e elevados gastos militares;
- destruição de 70% dos sistemas básicos de saúde e na limitação do acesso da população às condições de sanidade;
- elevada deslocação de pessoas sem bens, cerca de 3,5 milhões, afectadas pela guerra e necessitando de assistência humanitária de emergência;
- existência de um elevado número de pessoas com traumatismos de guerra e 70.000 pessoas mutiladas por armas e minas;
- elevado número de pessoas que não têm acesso ao ensino básico, por falta de uma estratégia e um modelo de educação para o sector de educação e, ao facto do governo não ter uma política de construção de mais escolas. A degradação do ensino é mais acentuado na Província de Luanda.

## **2.2 - A Balança de Pagamentos**

A balança de pagamentos de um país, é um sistema de conta que permite registar todas as transacções reais (mercadorias e serviços) e financeiras do país com o exterior durante um certo período (normalmente um ano); é uma radiografia do país em todas as suas transacções com o exterior. Uma balança de pagamentos superavitária ou deficitária, indica o estado de crescimento ou de desenvolvimento económico - financeiro do país, bem como o grau de abertura com o exterior e a qualidade da sua gestão macroeconómica. A finalidade da balança de pagamentos é a de contabilizar as transacções que se estabelece entre a actividade económica de um país e o exterior.

A balança de pagamentos, pretende constituir em síntese todos os movimentos realizados com o estrangeiro, durante o período de tempo a que respeita, pelos agentes económicos residentes no país a que aquela se refere. Geralmente, os blocos da balança de pagamentos onde se pode analisar a posição de um determinado país face ao exterior, são:

- balança de bens, serviços e rendimentos;
- balança de transacções correntes;
- balança básica;
- balança das operações não monetárias;
- balança das liquidações oficiais.

Devido a persistência crise económica angolana desde a independência, assistiu-se a uma degradação sistemática da balança de pagamentos. A degradação da balança de pagamentos de Angola deve-se por um lado, à queda dos preços de petróleo no mercado internacional. Por outro lado, devido aos “défices crónicos na balança de serviços e rendimentos e ao avolumar do nível das importações imputado ao desagradável comportamento do sector produtivo e à sobrevalorização da taxa de câmbio”<sup>51</sup>. É de salientar ainda que a falta de uma política económica - monetária eficaz por parte do BNA e a de reestruturação da contabilidade nacional proposta pelas instituições financeiras internacionais (para uma normalização contabilística), tem influenciado negativamente no melhoramento das contas externas. Angola é um país pouco desenvolvido que importa quase tudo, nomeadamente bens de equipamento (militares e outros) e de consumo.

As transacções de Angola com o exterior estão registadas na sua balança de pagamentos. Estes registos efectuados pelo Departamento de balança de pagamentos (Direcção de Estudos e Estatísticas do BNA), carecem de uma profunda reforma, uma vez que os instrumentos de controlo para a sua elaboração à luz das contas nacionais, são de certa forma débeis e, porque alguns organismos não fornecem os dados estatísticos da sua actividade para efeitos de registo na balança de pagamentos.<sup>52</sup>

A situação estrutural da balança de pagamentos é a descrita nos quadros n.ºs 18 e 19 em anexos e, analisando os dados da referida balança de pagamentos no período compreendido entre 1985-1994, podemos retirar as seguintes conclusões:

- Durante este período, a balança comercial apresentou um saldo positivo

---

<sup>51</sup> BNA, 1997, Boletim Estatístico - Económico n.º 1, p. 25.

<sup>52</sup> Afirmção baseada na investigação efectuada pelo Autor junto do BNA, 1997.



devido ao aumento significativo das exportações de petróleo;

- O défice da balança de serviços e rendimentos passou de 726 milhões de dólares em 1985 para 2,147 milhões de dólares. Para este saldo negativo contribuíram a liquidação dos juros da dívida externa, o repatriamento de lucros e dividendos dos trabalhadores e empresas estrangeiras que trabalham no país e a fraca capacidade competitiva das empresas angolanas ligadas à prestação de serviços aéreos, marítimos, e do sub-sector da construção civil;
- O saldo da balança das transacções (BTC) tem apresentado ao longo dos anos saldos negativos excepto em 1985 e 1987. Todavia, entre os anos de 1988 e 1992, o défice da BTC, passou de 469 para 735 milhões de dólares conhecendo um agravamento do défice em 56,7%. Embora tenha registado uma certa melhoria da BTC em 1993 e em relação ao ano de 1992, o défice mais baixo que a BTC conheceu, foi em 1989, em 132 milhões de dólares americanos. Com estes sistemáticos défices da BTC, espelha bem os problemas que a economia angolana vive nas suas operações internacionais, bem como a falta de uma política monetário - financeira eficaz e por se verificar, “uma má definição e gestão da política económica,”<sup>53</sup> limitando a traçar algumas medidas desajustadas e baseadas no mercado cambial<sup>54</sup>;
- Quanto à balança de capitais de médio e longo prazos, vem registando reduções bem acentuadas desde 1986 até 1987, com valores positivos e valores negativos desde 1988 até 1994, prevendo-se estes saldos negativos continuem a verificar-se sem que se tomem medidas correctoras para o melhoramento dos défices “crónicos”. Este resultado, explica-se pela redução bastante significativa dos valores dos desembolsos verificada sobretudo desde 1991 devido à acumulação de atrasos de pagamentos ao exterior nos anos anteriores, enquanto que, as amortizações passaram de 263 milhões de dólares americanos em 1985

<sup>53</sup> Esta passagem pode ler-se em Ennes Ferreira, 1995, p. 10.

<sup>54</sup> Podemos encontrar nas análises económicas e financeiras do BNA todas baseadas no mercado paralelo, bem como a fixação do preço do dólar em relação a moeda nacional (o Kuanza), menosprezando as variações cambiais do SMI. Por outro lado, verifica-se ainda um sistema de fixing que não traduz uma verdadeira política de taxas de câmbios indicativas.

para 1,395 e 1,210 milhões respectivamente em 1993 e 1994.<sup>55</sup> Antes de analisarmos as causas desses défices, importa sublinhar que a balança de pagamentos tem sido financiada pela acumulação de atrasados de pagamentos, tendo os montantes atingido 1,459, 1,317, 1,263 e 700 milhões de dólares em 1991, 1992, 1993 e 1994 respectivamente.

Quanto às causas que estão por detrás dos défices da balança de pagamentos deve-se em primeiro lugar, à falta de uma boa gestão das DLX deixadas pela Administração Colonial,<sup>56</sup> à falta da canalização para a única conta do BNA de todas as receitas provenientes da venda do petróleo, dos diamantes, café e das receitas do sector pesqueiro e, à falta de rigorosos instrumentos de controlo no BNA<sup>57</sup> de todas as transacções do país com o exterior.

Apesar de haver acordos no sentido da redução da dívida externa do país, a dívida de Angola tem vindo a aumentar exponencialmente desde 1991.<sup>58</sup> Desde o reacender da guerra em 1992, a dívida externa de Angola passou de 7,583 milhões em 1991 para 9,218 milhões de dólares americanos em 1994 e 10,011.2 USD em 1995, conhecendo uma ligeira redução em 1996 passando para 8,488.1 USD constituindo a dívida externa total actual de Angola, sendo 8,072 milhões em dívida de M/L prazos e 416,1 milhões de dólares americanos a dívida de curto prazo conforme ilustra o quadro n.º 20 em anexo sobre dívida externa. A dívida actual de Angola é “assustadora” para um país com possibilidade de autofinanciar a sua economia conforme podemos analisar os quadros n.ºs 16, 17 e 20.

---

<sup>55</sup> BNA, 1997, Boletim Estatístico - Económico n.º 1, p. 32.

<sup>56</sup> Refere-se as reservas em divisas e ouro que estavam aplicadas e as que o Governo português confiscou em 1976 e as disponíveis na Caixa Forte do BNA. A nacionalização do Banco de Angola em Portugal foi efectuado através do Decreto - Lei n.º 450/74 de 13 de Setembro. Não houve preocupação por parte das autoridades angolanas em reivindicar os bens do Banco de Angola, como os governos da Índia e de Moçambique, que solicitaram o seu ouro depositado nos bancos portugueses.

<sup>57</sup> Este aspecto é reconhecido pelo próprio BNA, através do Despacho 31/96.

<sup>58</sup> Neste ano, o governo teve necessidade de endividar-se em bens e equipamentos (essencialmente militar) para fazer face à guerra, canalizando “quase” todos recursos financeiros disponíveis para a Defesa.

## 2.3 - As finanças públicas

As finanças públicas, são os meios financeiros que o Estado dispõe para fazer face às suas necessidades. As receitas provenientes dos impostos e de outros actos de troca, constituem as fontes principais de financiamento do Estado moderno; de realçar, que os impostos são um meio de financiamento específico, próprio do Estado. O Estado angolano continua a ter um peso significativo na economia pois, 90% do aparelho produtivo ainda pertence ao Estado. As receitas provenientes das actividades produtivas, são quase todas das empresas petrolíferas e, estas receitas são as mais relevantes e visíveis.

Estes meios financeiros à disposição do Estado, servem para satisfazer as necessidades colectivas da sociedade.<sup>59</sup> O Estado, tem de prever as suas despesas para saber as receitas de que necessita para o normal funcionamento do próprio Estado; estas receitas e despesas previstas encontram registadas num documento específico chamado orçamento. Segundo o regulamento da contabilidade pública, o **Orçamento Geral do Estado**, é o documento onde são previstas e computadas as receitas e as despesas anuais do país, autorizadas pelos organismos competentes. Para além da regra da anualidade orçamental, o orçamento é descrito como orçamento da gerência e do exercício. O orçamento da gerência, é quando o estado prevê as suas receitas que irá cobrar e as despesas que irá pagar durante o período financeiro vigente. O orçamento do exercício, é aquele em que o Estado prevê as receitas a cobrar e as despesas a suportar em virtude dos créditos e das dívidas que surgirão a seu favor e contra o próprio Estado durante o período financeiro vigente (permite-nos saber se as importâncias de que o Estado se vai tornar credor são ou não suficientes para cobrir as importâncias de que se vai tornar devedor).

As receitas cobradas pelo Estado angolano em vez de contribuírem para o crescimento e desenvolvimento da economia, têm reflectido negativamente devido aos gastos militares suportadas pelo OGE e algumas práticas menos claras.

O orçamento do Estado tem as suas funções, no sentido de assegurar que as receitas bastam para cobrir as despesas públicas. Estas funções são:

---

<sup>59</sup> Mas, parece-nos que os recursos financeiros de Angola, não satisfazem as expectativas dos angolanos, que continuam sem saber o porquê de tanto sofrimento e de falta de condições sociais básicas, num país com grande capacidade financeira.



- relação das despesas com as receitas;
- fixação das despesas;
- exposição do plano financeiro.

Quanto ao orçamento, observa-se ainda certas regras e princípios a considerar:

- Regras da organização do orçamento (unidade, especificação, não compensação e não consignação);
- equilíbrio orçamental;
- preparação do orçamento (pelo Ministério das Finanças);
- votação do orçamento (proposta à Assembleia Nacional ou da República);
- execução do orçamento;
- encerramento da conta;
- fiscalização do orçamento e da conta.

A execução do OGE angolano é de certa forma “irrealista” do ponto de vista da contabilidade pública e fora das regras orçamentais, dadas os efeitos perversos que tem causado ao SPA. A política orçamental não tem permitido a uma consolidação financeira do Estado, nem para o controlo da mobilidade de capitais pese embora, a Assembleia Nacional ter aprovado em 1997, uma nova lei sobre as novas regras do Orçamento angolano e o governo ter tomado algumas medidas em 1996 no sentido de controlar a hiperinflação. Verifica-se sistematicamente um agravamento do défice público sem que haja uma clara política para a sua redução como se pode analisar nos quadros n.ºs 21, 22 e 23 em anexo. As finanças públicas encontram-se num estado um tanto ou quanto incipiente e desajustadas às políticas macroeconómicas, dando origem à especulação no mercado financeiro interno e à uma indisciplina no aparelho administrativo, sem que alguns órgãos de soberania nacional tomem medidas punitivas sérias e isentas.

O primeiro sinal positivo ao nível das finanças públicas e para a economia angolana, foi o da elaboração do programa SEF. O saneamento económico e financeiro (SEF) foi um programa preparado para as discussões com o FMI, que de

certa forma viria a dar uma nova imagem das finanças públicas, se houvesse uma vontade política por parte das autoridades angolanas. Se o referido programa fosse coordenado por técnicos com conhecimentos avançados em política monetária e financeira, macroeconomia e finanças públicas e, pudessem tomar decisões técnicas e reestruturar a economia angolana, “talvez” merecesse a maior confiança das instituições financeiras internacionais (como foi o caso do programa económico da República de Moçambique). Pelas medidas que aí eram preconizadas, pela urgente necessidade de meios financeiros externos e do apoio do campo Ocidental face à desgastante situação militar, o SEF representou, na prática, uma “Carta de Intenções” dirigida ao FMI e ao BM.<sup>60</sup>

O relacionamento de Angola com o FMI, verificou-se desde 1989, quando Angola foi admitido como membro do FMI, de acordo com o Artº 4, que estabelece as regras de funcionamento da economia e das instituições financeiras.

A partir desta data, o FMI realizou missões anuais para analisar todos os aspectos globais da economia angolana. No âmbito de cada missão, os peritos do FMI elaboram um relatório que é apresentado ao *Executive Board*. As missões em Angola, consistiu, no apoio ao melhoramento das estatísticas a nível das instituições e para correcção do défice da balança de pagamentos. A partir do 2º trimestre de 1995, elaborou-se um **“Programa Conjunto Monitorado FMI/Angola” (Monitoring Programme)**, onde o FMI tinha de acompanhar a evolução da economia angolana, bem como a sua liberalização; mas devido aos incumprimentos do programa por parte das autoridades angolanas o FMI “abandonou” o programa.

Em 1996, o FMI, realizou mais uma missão, no sentido de dar cumprimento ao Artº 4. O FMI, mostrou-se interessado em elaborar um programa com Angola, devido à falta de disciplina governativa, privatização dos bancos comerciais e registo das operações contabilísticas, aguardando nesse momento cumprimento das medidas por parte das autoridades angolanas.

As despesas públicas que têm contribuído para o agravamento do défice orçamental, são as despesas militares. Em Angola, as despesas militares aumentaram de uma forma exponencial e por vezes, o Estado é “forçado” a não cumprir com certos compromissos internacionais. Se o Estado gastasse mais em despesas sociais,

---

<sup>60</sup> Ennes Ferreira, 1995, pp. 13-14.

agravaria mais o défice , mas, o certo é que esta preocupação não foi tida em conta, tendo a “sociedade” (os deslocados de guerra e a maior parte da população angolana) sido alimentada através da ajuda de emergência (PAM e outras organizações não governamentais). Se o estado aumentasse as despesas sociais, conjugadas com o esforço militar (financiamento através das receitas do petróleo), teríamos um país sem grandes tensões sociais e reduzia-se as assimetrias regionais, tudo isso, à luz das concepções do Estado Social e de bem-estar.<sup>61</sup> Por outro lado, seria óptimo ou desejável se o Estado investisse seriamente em despesas com fins económicos. “O desenvolvimento deste tipo de despesas correspondem em medida à evolução das concepções dominantes sobre o papel do Estado, quer ele seja encarado numa perspectiva de complementaridade com a economia privada (caso, por exemplo, do grande esforço em infra-estruturas no sector dos transportes que se registou nos Estados Unidos nos anos 20), quer numa óptica de correcção (subsídios à agricultura, por exemplo) quer numa perspectiva de modificação estrutural e produção”.<sup>62</sup>

As despesas públicas não têm limite, mas, é necessário que o Estado, faça um esforço adicional no sentido de reduzir aqueles gastos que não contribuem para o crescimento e desenvolvimento do país. “A ideia seria a de travar o crescimento das despesas públicas improdutivas, embora em rigor, por criarem utilidades, todas as despesas públicas sejam produtivas (travar-se-ão melhor as menos produtivas)”.<sup>63</sup> Nesta óptica, o Estado deverá incentivar uma maior privatização no verdadeiro sentido e arrecadar novas receitas, canalizando-as para os cofres do Estado; aqui, também é chamado a desempenhar um papel importantíssimo no controlo fiscal, a Direcção de Contribuições e Impostos.

Para efeitos de análise económica das despesas públicas angolanas, seria ideal utilizar os instrumentos de análise como o multiplicador e acelerador, instrumentos que nos poderiam permitir em termos de formalização demonstrar a situação dos gastos públicos (G) através destas duas variáveis.

Quanto às receitas provenientes das vendas do petróleo e dos impostos cobrados às empresas petrolíferas que operam em Angola, constituem a maior “fatia” de todas as receitas cobradas, mas a disciplina e a boa gestão dos milhões de dólares

---

<sup>61</sup> O caso holandês é um dos exemplos a seguir.

<sup>62</sup> Sousa Franco, p. 445.

<sup>63</sup> Sousa Franco, pp. 447-448.

disponíveis “continua” a ser objecto de grande “confidencialidade”. Os quadros n.ºs 16 e 17 das receitas cambiais em anexo, bem como a receita mensal da Sonangol Aeronáutica, espelham bem que as finanças públicas de Angola deveriam estar “saudáveis”, no sentido de permitir:

- um aumento substancial das reservas do Banco Central;
- redução da dívida externa de curto e médio prazos;
- investimentos públicos em vias de comunicação, infra-estruturas sociais e indústrias;
- aplicações financeiras interbancários com o exterior;
- erradicação de barracas;
- melhorar as condições de vida das populações, bem como transferências do Estado para os particulares (TR), por exemplo os subsídios para os mutilados e veteranos da guerra e aqueles deslocados de guerra que perderam as suas habitações e os seus haveres.

Dos quadros (n.ºs 16 e 17) em análise, a Cabgoc/Chevron é a companhia que mais contribui em impostos para as receitas do Estado, em 54% do total, seguidos da ELF e AGIP com 16.6% e 13.7% respectivamente em 1995, por terem mais áreas de exploração petrolífera em Angola.

O outro sector que tem contribuído para a arrecadação de receitas, é o sector das pescas. As receitas em divisas resultantes da actividade das pescas durante o 1º semestre de 1996 foram de 13.678.106,00 USD, tendo o sector suportado despesas no valor de 10.504.998,00 USD, em ATM, invisíveis, investimentos, entregas ao Fadepa, fiscalização, IIPA (investigação), formação de quadros e apoio a outras instituições.<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> Quanto aos outros sectores como o do café e dos diamantes, a informação, não é muito relevante para o nosso trabalho e não nos permite tirar grandes conclusões apesar de serem sectores virados para a exportação.

## **2.4 - Comércio Externo**

No quadro do comércio externo angolano, o primeiro aspecto evidente se analisa é que as exportações se apoiam num número restrito de mercadorias, quase todas matérias-primas (petróleo, diamantes e café). Não surpreende, que a economia angolana continua fortemente vulnerável à conjuntura dos mercados dos compradores e à conjuntura mundial. Hoje, vive-se sob o signo do petróleo como potencial produto que sustenta a economia angolana, pese embora uma grande parte da sua produção, seja controlada pelas empresas petrolíferas multinacionais. A exportação de petróleo, deveria constituir para Angola, como uma estratégia comercial para incentivar o comércio de outros produtos e tornar o país mais competitivo no comércio internacional. Já entre 1971 e 1973, o petróleo bruto foi o produto de maior exportação em relação a todos os produtos como o café, os diamantes, o algodão em rama, a farinha de peixe e o minério de ferro. Desta forma, o petróleo bruto passou a ocupar, em 1973, “o primeiro lugar entre as principais mercadorias exportadas por Angola, com uma participação de 30% no total das vendas ao exterior”<sup>65</sup> para nunca mais sair desta posição.

Os principais destinos do petróleo angolano são:

EUA 65% (1996), o Brasil, Coreia do Sul, China, Philipinas, Japão, Holanda, Portugal, Espanha e África do Sul. A exportação de petróleo é efectuada pelo número de empresas mencionadas no quadro n.º 15.

A exportação de produtos permite a canalização de receitas em divisas e uma maior abertura ao exterior, pois hoje, nenhum país consegue sobreviver em autarcia, sem realizar comércio com o exterior. A maioria dos países em vias de desenvolvimento, exportam matérias primas na tentativa de encontrar uma forma de aumentar os preços dos seus produtos e para tal, têm de adoptar uma estratégia de

---

<sup>65</sup> Banco de Angola, 1973, Relatório, p. 179.

exportação, diversificando os seus produtos produzindo-os com um maior valor acrescentado para o mercado internacional.<sup>66</sup>

A exportação, segundo Prof. Avelino de Jesus, “é uma alternativa adoptada como vector de uma estratégia de nível superior”. Do ponto de vista de estratégia comercial, é necessário traçar uma estratégia de exportação, diversificando os seus produtos e exportar produtos manufacturados com valor acrescentado para o mercado internacional com base numa política de preços pré-estabelecida. O preço, tem três funções para a empresa que vende no mercado internacional:<sup>67</sup>

- factor de rendimento e terá de ser remunerador, pelo menos no longo prazo; é a influencia directa que o preço exerce sobre o volume de negócios;
- terá de ser adaptado aos mercados para onde a empresa exporta, de modo a ser concorrencial; dentro desta função, o preço pode por si próprio, contribuir para modificar o nível de procura dirigida à empresa, aumentando-a se for concorrencial e inversamente se não o for;
- deve ser calculado, tanto quanto for possível, de forma que a empresa conheça máximo de elementos que entram na sua composição, em particular, ela deve dominar bem os seus custos (e subsidiariamente as suas margens), porque só assim poderá aspirar a um certo e eficaz controlo sobre o preço de venda.

Esta função, exige que os diversos níveis do produto, como a concepção, fabrico e distribuição, se disponha do máximo possível de informações a fim de que a fixação do seu preço possa desempenhar um papel activo na estratégia comercial da empresa. E é nesta base, que a Sonangol deve ter uma especial atenção devido aos diferenciais das vendas do petróleo no mercado internacional tendo em atenção, que o preço tem tido um papel crucial na política comercial das empresas.

Angola, deverá ter uma estratégia de exportação (criando estruturas viradas a exportação como por exemplo a extinta EXPORTANG), no sentido de coordenar e

---

<sup>66</sup> É a estratégia de diversificação de exportação que Angola deveria adoptar, à luz da diversificação de produtos de exportação de 1972 e 1973. De realçar, que Angola nesses anos tinha um certo peso no mercado internacional.

<sup>67</sup> Ramos Silva, 1995, p. 21.

traçar objectivos estratégicos para o mercado internacional; embora a nova empresa SOCIANG tenha como objecto social um pouco virada na coordenação das exportações, na prática, esta actividade não se faz sentir. Essa estratégia, deve basear-se no desenvolvimento de novos produtos e para tal, é necessário ter as “bases da estratégia (segmentação de mercado, quotas de mercado, estratégia para ganhos de mercado; marketing - mix, e *timing* «momento de entrada»),”<sup>68</sup> apostando seriamente noutros sectores de actividades de grande rendibilidade económica (como por exemplo agroindústria, pescas, indústria alimentar) e não apenas nos sectores petrolífero e diamantes. Essa estratégia global de exportação deve ser orientada para as empresas viradas às exportações. “A estratégia de exportação, é o conjunto formado por três componentes: percepção do meio, objectivos e instrumentos de acção. O conceito de estratégia, implica a ideia de meios alternativos para prosseguir os objectivos gerais ou particulares da empresa”.<sup>69</sup>

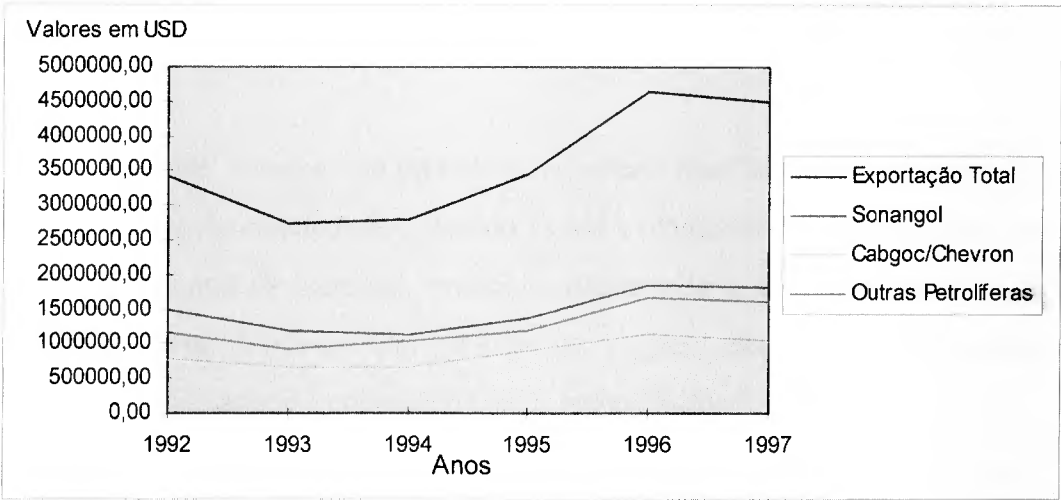
As exportações angolanas têm conhecido um crescimento considerável, fruto do aumento das quantidades de petróleo exportadas. As importações, apesar do país ser um grande importador de mercadorias, tem conhecido um valor inferior ao das exportações. Ao longo dos anos, a balança comercial tem sido superavitária, graças ao incremento das exportações do petróleo, diamantes, produtos piscatórios e café, sobretudo do primeiro.

---

<sup>68</sup> Avelino de Jesus e Guilherme Lobão, 1992, p. 83.

<sup>69</sup> Avelino de Jesus, 1992, volume I, p. 11.

Gráfico n.º 4 - Exportações de petróleo das empresas petrolíferas em Angola USD



Fonte: Ministério dos Petróleos - Gabinete do Plano (anexo) e adaptado pelo Autor

2.5 - Etapas e cenários do desenvolvimento da economia angolana

As etapas e cenários do desenvolvimento da economia, permite-nos fazer um balanço sintético da evolução país entre 1975-1997.

Quanto aos cenários do crescimento e desenvolvimento da economia angolana, dependem muito da evolução do processo de paz e do comportamento dos indicadores económicos e financeiros. Desde 1975, apesar do país ter recursos suficientes, continua a verificar-se um ambiente político conturbado o que dificulta em certa medida de traçar um quadro jurídico - institucional.



- **Etapas do desenvolvimento da economia angolana.**

Após a independência, Angola conheceu as seguintes etapas:<sup>70</sup>

- De 1975-1986, viveu-se um período de economia planificada centralizada com base nos programas económicos do “Partido Único”, rejeitando a implementação no país de uma economia de mercado, proibindo quase toda a iniciativa privada dos agentes económicos. Viviam-se um período de regime chamado de “Ditadura Democrática do Proletariado e conjugado com o regime militar”.

Em termos de balanço nesta etapa, a economia era saudável devido os recursos financeiros que a Administração Colonial deixou. Neste período, o governo angolano poderia elaborar um verdadeiro plano de desenvolvimento para o país, com base nos “anteriores planos”<sup>71</sup>.

- De 1987-1990, continuando ainda no mesmo regime anterior, o Estado começa a dar sinal de abertura devido a conjuntura internacional. Em 1987, devido às dificuldades financeiras que o país atravessava é elaborado o SEF - Programa de Saneamento Económico e Financeiro com o objectivo de se estabelecer discussões com o FMI, conseguindo o 1º reescalonamento da dívida externa junto do Clube de Paris. Em 1989, Angola adere ao FMI e lança um Programa de Recuperação Económica, tendo conseguido neste mesmo ano mais um rescalonamento da dívida externa do país.

Esta etapa foi muito conturbada, pois, a economia de Angola estava a viver uma crise financeira acentuada devido a má gestão. Verificou-se a aplicação de uma política monetária para financiar os défices orçamentais e das empresas estatais com graves problemas financeiras e em particular, a necessidade de financiamento das despesas militares. A massa monetária aumentou, pois a estrutura da sua evolução deveu-se ao aumento do peso da circulação monetária. Houve um aumento do PIB,

---

<sup>70</sup> Alguns dados económicos, foram retirados do Boletim Estatístico/Económico nº1, BNA, 1997, pp. 13-17.

<sup>71</sup> Referimos, aos Planos de Fomento que não foram executados pelo anterior regime português e que poderiam servir de base para à elaboração de outros planos económicos. Todavia, estes planos já foram objecto de estudo, no sentido de serem novamente implementados.

registando-se um crescimento per capita de 10,4%, devido ao crescimento acentuado do sector petrolífero e, um fraco crescimento dos outros sectores da economia nacional. Face a estes desequilíbrios económicos, elaborou-se um plano de recuperação económica para melhorar a estrutura económica dos países. Este plano tinha como objectivo, ao ajustamento macroeconómico, relançamento da produção, política cambial (aumento das reservas e receitas cambiais) e dar prioridades nos pagamentos externos, política orçamental, política salarial e laboral, ajustamento no mercado financeiro e política financeira e, ajustamento no mercado de produtos e política de preços.

- 1991-1992, foi um período bastante importante até Setembro de 1992. Marcado pelos acordos de paz, o Estado manifesta vontade de implementar reformas económicas e financeiras e de avançar para a economia de mercado. Verificou-se algumas reformas monetárias sem qualquer eficácia, lançamento do PAG - Programa de Acção do Governo no sentido de resolver problemas económicos e sociais da população. Após as eleições de Setembro, o país voltou à guerra civil fratricida, tendo o Governo mobilizado todos os seus recursos disponíveis para a guerra e o país, viveu uma fase nunca vivida até então, com a destruição completa de todas as infra-estruturas.

Nesta etapa, devido a instabilidade económica e social vivida no final de 1992, o balanço foi de destruição e de deterioração do tecido económico. Verificou-se uma desvalorização da moeda nacional no sentido de fazer face ao aumento dos preços de bens e serviços. Face à esta situação, houve receios dos investidores estrangeiros investirem em Angola. O IDE, depois de ter atingido um nível elevado em 1991 devido às expectativas de paz, em 1992 reduziu para menos de metade. Por outro lado, houve em 1991, uma abertura na privatização das empresas do Estado, passando estas para o sector privado.

- 1993-1996, durante este período, lançou-se em 1993, um programa de emergência e implementação de um regime de câmbio flutuante; lançamento e posterior revisão do PES - Programa Económico e Social e abandono do orçamento cambial como instrumento de gestão macroeconómica. Cessação de toda a actividade comercial do BNA e a reintrodução do orçamento cambial como instrumento de

gestão macroeconómica. No 1º semestre de 1993, a inflação atingiu a taxa mais alta em 84% devido à subida exagerada de preços.

Depois de em 1993, assistiu-se ainda uma certa estagnação da economia na sequência dos acontecimentos de 1992. Em 1995, a economia angolana melhorou, tendo o PIB atingido valores entre 10% e 12,5%. O governo teve necessidade de recorrer ao empréstimo externo para fazer face às necessidades globais do país. Estes empréstimos, eram obtidos a taxas de juro muito elevadas, dando como garantia futuras remessas de petróleo. No entanto, houve um aumento das exportações de petróleo, mas a situação do país continuou a deteriorar-se.

- 1997, foi o ano em que se constituiu o GURN (Governo de Unidade e de Reconciliação Nacional), tomando posse em Abril do mesmo ano. Este governo tinha como objectivos principais, a criação de confiança entre os angolanos, a estabilização económica e social, implementação de medidas de política monetária e financeira e melhorar a imagem do governo no sentido de captar mais investimento estrangeiro. Por outro lado, elaborou-se um programa de estabilização e recuperação económica para o triénio 1998/2000, no sentido de se fomentar o desenvolvimento do país. Viveu-se momentos de incertezas quer no plano político ou militar, quer nas áreas e sociais e económico-financeira.

Durante o mês de Outubro o cenário de destaque em termos de negócios, foi a proposta da Petrogal apresentada à Sonangol para esta, comprar 10% do capital da Petrogal.

O balanço económico nesta etapa, não difere muito das outras pois, a economia de Angola continua a depender do sector petrolífero. Verifica-se um aumento do desemprego e grandes “bolsas” de pobreza. A moeda nacional sofreu mais uma desvalorização, para colmatar alguns défices da economia. O governo recebeu da comunidade internacional, apoios para preparar uma estratégia de desenvolvimento do turismo.

Verifica-se várias descobertas de poços de petróleo com grandes potencialidades de petróleo. A produção do Bloco 17 até ao ano 2005 ascenderá cerca de 50.000 bbls/d. Assim, a indústria petrolífera terá um peso significativo e deverá contribuir para o desenvolvimento do país apoiando outros sectores da economia.

• **Cenários do desenvolvimento sobre a economia angolana.**

Cenários, são acontecimentos possíveis ou assumidos por uma determinada área ou por um determinado país. Utiliza-se os cenários como uma alternativa às previsões<sup>72</sup> em extrapolação.

Continua a verificar-se a falta de critérios e de definição de uma política económica coerente que dê confiança aos agentes económicos. A instabilidade social acentuou-se nos últimos tempos por falta de medidas correctoras para minorar o sofrimento das populações. Assiste-se uma confusão na condução da política económica e financeira do país<sup>73</sup> sem que haja um modelo político - institucional e uma política macroeconómica de facto.

A variação positiva do PIB deveu-se exclusivamente ao crescimento da produção do sector petrolífero e de outros serviços mercantis e não mercantis, sendo negativa a variação dos outros ramos de actividade como os ramos agrícola e das pescas.

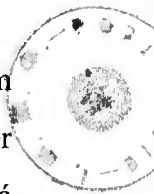
Projectam-se taxas médias de crescimento do investimento superiores a 11%, mais do que o dobro das previstas para a média da economia, e prevê-se um ritmo de crescimento baixo da média para a procura externa associada à produção petrolífera, a qual vem sendo a variável determinante da evolução da economia angolana mas cuja a evolução se considera condicionada pelas quotas de produção e de exportação fixadas pela OPEP.<sup>74</sup>

O crescimento e desenvolvimento de Angola depende de um conjunto de factores que poderão ser ultrapassados a curto prazo. Até 2001, Angola viverá ainda os efeitos da guerra e, não ultrapassando as divergências políticas e militares, o governo deverá preocupar-se a curtíssimo prazo com o crescimento e desenvolvimento dos centros urbanos e periferias, criando pólos de desenvolvimento industrial nas regiões com grandes potencialidades económicas. Aproveitando as

---

<sup>72</sup> Estas previsões, são perspectivas de futuro para o caso de Angola, com base em trajectos e factos já conhecidos.

<sup>73</sup> A chamada “equipa económica angolana”, composta pelos Ministérios das Finanças e do Planeamento e do Banco Central, não cumprem com as suas atribuições institucionais, havendo uma interferência por parte do Ministério do Planeamento no Ministério das Finanças e na Banca. O Ministério do Planeamento deveria preocupar-se com a definição das grandes estratégias e políticas económicas sectoriais e regionais e não com as finanças públicas e política monetária e financeira.



novas tecnologias, deve o Estado orientar a renovação de todo o tecido industrial com equipamentos e maquinarias modernos. O sector industrial no sentido estrito, deve ser apoiado pelo sector petrolífero em recursos financeiros e, o sector dos serviços deverá também sofrer transformações profundas. Em suma, o Estado é chamado a desempenhar o seu papel como órgão de regulação para vencer todas as dificuldades que a sociedade enfrenta. “E para vencer esse desafio estrutural, é necessário um Estado catalisador, políticas públicas e pessoas com capacidade de liderança, em articulação com o sector privado, visto que a gestão de uma economia não é apenas um exercício técnico. Não haverá a necessária flexibilidade para gerir as consequências sociais e a mobilidade da mão-de-obra, se não existir ao mesmo tempo um grau adequado de coesão social, o que é decisivo para o futuro da economia de Angola”<sup>75</sup>.

Uma das fontes que contribuirá para o desenvolvimento é o IDE, e, o seu melhor aproveitamento, dependerá da consolidação da paz, uma vez que a África Austral tem sido a Região que atrai os investidores estrangeiros. O investimento estrangeiro não deve ser destinado às empresas fictícias ou para resolver problemas sociais de uma minoria. A mobilização destes importantes recursos, “vai depender dos êxitos em matérias de estabilização macroeconómica e de financiamento efectivo da máquina do Estado, da existência de condições internas de competitividade, da estruturação do sistema financeiro nacional (a recente constituição do Banco Africano de Investimentos constitui um acontecimento muito importante para a estruturação dum sistema bancário privado eficiente para apoiar o investimento estrangeiro), da renegociação da dívida externa e da disponibilidade de mão-de-obra barata e tecnicamente competente”<sup>76</sup>.

No campo político-militar o cenário é muito mais complexo, pois, “a longo prazo, prevêem-se pequenas acções de paz, combinadas com a eclosão regular de combates em províncias ricas em minerais ou em zonas delicadas. A UNITA continuará a afirmar a sua boa vontade e a garantir que está preparada para o desarmamento e entrega de território, mas sem efectivamente o fazer. O governo

---

<sup>74</sup> PREGES - Projecto de Reforço da Capacidade de Gestão Económica, Coopers & Lybrand, Lda./Ceso, 1995, p. 33.

<sup>75</sup> Victor Constâncio, citado por José Rela, 1992, pp. 465-466.

<sup>76</sup> Estudos sobre economia angolana - Direcção de Políticas e Estratégias, do Ministério do Planeamento, Boletim n.º 2, 1996.

denunciará e persistentemente exagerará a escala às violações da UNITA. A ONU tentará que se consiga evitar a guerra civil e espera que se avance lentamente para a paz e reconciliação. Angola permanecerá um elemento desestabilizador na região e aumentará a tendência da África Central para frustrar as esperanças internacionais de uma estabilidade maior e mais duradoura”<sup>77</sup>.

## **2.6 - A indústria petrolífera de Angola e as suas ramificações na economia**

O sector petrolífero angolano é um sector estratégico para a economia do país e o único que se encontra em grande expansão desde 1975. De facto, é deste sector que provêm 60% das receitas em divisas do Estado para o OGE e contribui com mais de 50% no PIB. Este sector de actividade, é o único onde o capital estrangeiro é canalizado sem “muitos receios” apesar da instabilidade política que o país atravessa; desde 1975 que a exploração do petróleo tem aumentado substancialmente, e o número de áreas de exploração e prospecção em Blocos até 1996 tem conhecido uma nova dinâmica como se pode ver na figura n.º 12 em anexo que espelha bem o interesse que muitas empresas petrolíferas estrangeiras estão a investir seriamente neste sector. Como o risco político é um factor a ter em conta no investimento estrangeiro, as empresas petrolíferas que operam em Angola estruturam o seu negócio de forma a reduzir os riscos políticos, operando mais em *offshore* (águas profundas) e satisfazendo algumas necessidades pontuais do governo e da classe política angolana. Este quadro, tem conduzido a economia angolana a depender do sector petrolífero em detrimento dos outros sectores de actividades, uma vez que o petróleo substitui outras fontes de receitas como os diamantes, o café e a farinha e o óleo de peixe.

Graças a este sector que o Estado angolano tem suportado durante duas décadas uma guerra fratricida, bem como a manutenção do próprio aparelho do Estado. As receitas totais provenientes das exportações de petróleo, não têm sido aproveitadas para promover o desenvolvimento económico, e muito menos para minorar “as bolsas de pobreza” que assolam as populações de Angola. Tais receitas, têm sido o sustentáculo da Defesa Nacional, para pagamentos de bolsas de estudos (aspecto muito positivo considerado como um **investimento estratégico**), gastos supérfluos,

---

<sup>77</sup> Jornal, “O Público”, 20 de Outubro, 1997, análise do Instituto de Estudos Estratégicos Internacionais

etc, agravando assim o défice orçamental, em vez de uma parte dessas receitas serem aplicadas racionalmente e de forma transparente para o crescimento harmonioso e sustentado do país.

A actividade petrolífera tem melhorado substancialmente e continua a ser a principal alavanca para a economia angolana. Segundo dados de 1996, o sector petrolífero tem cerca de 10.033 trabalhadores, sendo 9.057 trabalhadores nacionais e 976 estrangeiros conforme o quadro n.º 24.2 em anexo. Quanto à força de trabalho nacional por Companhia, a Sonangol representa 59% do total de trabalhadores do sector petrolífero angolano, a Cabgoc/Chevron 19%, seguido da Elf, Fina e outras Companhias respectivamente. Ao passo que a força de trabalho estrangeira que labora no sector petrolífero angolano, a Cabgoc/Chevron, representam 46% da força de trabalho, a Elf com 30% e a Texaco com 14%. A exploração do petróleo bruto deste sector, está concentrada nas bacias de Cabinda com 56.8%, Congo com 42.8% e Kwanza com 0.4%, prosseguindo prospecções na bacia do Namibe. De salientar que 99.6% do petróleo produzido pelo sector petrolífero é em *offshore*, sendo as áreas de Cabinda (Malongo) as de maior produção do petróleo, em particular a área A -Takula, conforme a figura n.º 13 em anexo.

O financiamento do Sector petrolífero angolano é feito pelo Investimento Directo Estrangeiro e através do crédito a médio e longo prazos e pela Sonangol. Por exemplo, em 1994, o IDE para o sector petrolífero, foi de 663 milhões de dólares americanos e provenientes do crédito M/L prazo foi de 362 milhões de dólares, ao passo que para os outros sectores, este mesmo crédito, financiou 208 milhões de dólares americanos respectivamente. De acordo com dados relativos à indústria petrolífera (quadros n.ºs 14.1 e 14.2 em anexo), o investimento para este sector, tem aumentado significativamente desde 1980, excepto em 1981, 1985, 1988 e 1989. Em 1990 o investimento cresceu 12% em relação ao ano anterior e em 1992, o montante de investimento aumentou substancialmente, devido às expectativas criadas durante as eleições em Angola de 1992.

Estes investimentos têm possibilitado o melhoramento das áreas petrolíferas, financiamento de infra-estruturas para a actividade de distribuição, operações de manutenção, bem como na compra de equipamentos diversos e desenvolvimento de

plataformas. De salientar que em 1993, o investimento desceu para 753.600 milhões de dólares americanos, mas a taxa de crescimento até 1996, que o sector conheceu, é em média de 17%. O maior volume de investimentos verificou-se nos Blocos 0, 2 e 3 com cerca de 82% do total.

Face a este cenário, constata-se que a economia de Angola depende muito do sector petrolífero. A economia de Angola, é uma economia de enclave e muito desinserido dos outros sectores produtivos do país. Esta situação é reconhecida pelas autoridades do sector petrolífero, em como “a economia nacional exhibe um grau muito alto de **Petrolarização**”<sup>78</sup>.

Quadro n.º 3 - Investimentos do sector petrol. 93-96				Milhões de USD
1993	1994	1995	1996	TCMA (%)
7.536	818.57	902.88	1.226.197	20

Fonte: Ministério dos petróleos

**2.7 -Contratos de partilha de produção e associações das empresas petrolíferas em Angola**

Um contrato internacional entre empresas, é um acordo entre as partes onde expressam as formas de transaccionarem bens e serviços, bem como operações relativo ao comércio internacional. As condições de contrato, devem ser claras e concisas, para evitar riscos e incertezas e, pressupõe a coexistência de vários sistemas jurídicos, a existência de uma legislação internacional que regule o conteúdo obrigacional dos contratos (nomeadamente o Convénio de Genebra de 24 de Maio de 1958 e o de Roma, assinado aos 19 de Abril de 1980).

**2.7.1 - Regulamento sobre contratos e associações entre a Sonangol e as empresas internacionais**

Os contratos e associações da Sonangol com as empresas petrolíferas que operam em Angola, resume-se nas actividades de pesquisa e desenvolvimento, bem

<sup>78</sup> Ministério dos Petróleos, 1996, Relatório, p. 1.



como na reabilitação e instalação de imobilizações de produção e infra-estruturas de diversos jazigos, recuperação de áreas destruídas e negociações para a exploração de Blocos petrolíferos, de acordo com o Art.º 5º dos estatutos da Sonangol e do Decreto n.º 54/94. Segundo o Artº 5º do Decreto 54/94, “a Sonangol como Concessionária fica autorizada a celebrar o Contrato de Partilha de Produção com entidades estrangeiras de reconhecida idoneidade e capacidade técnica e financeira, nos termos da legislação aplicável.” Tais entidades serão referidas por Associadas ou Associadas da Concessionária. Por outro lado, as Associadas da Concessionária ficarão sujeitas às obrigações gerais decorrentes da legislação angolana relativa às empresas estrangeiras que investem e operam na indústria petrolífera de Angola. Todavia, é da competência da Sonangol enquanto empresa estatal, executar a política petrolífera nacional (Artº 10 dos estatutos da Sonangol), de acordo com as leis vigentes na República de Angola e às orientações do governo e no interesse da Nação. Todos os contratos assinados, bem como a responsabilidade da execução da política petrolífera nacional, é da responsabilidade do Director Geral da Sonangol e este, responde junto do Ministério de tutela (Ministério da Energia e Petróleos).

Neste âmbito compete aos órgãos de gestão da Sonangol, resolver questões sobre a realização ou celebração de actos e concessões, contratos de exploração petrolífera, sua modificação ou rescisão, de acordo com a lei aplicável e regulamentos emitidos pelo Ministério da Energia e Petróleos. A Sonangol como concessionária exclusiva teve de negociar os contratos de partilha de produção, sendo os investimentos suportados pelas empresas estrangeiras e a produção de petróleo repartida entre as empresas ou grupos que desenvolvem a actividade petrolífera em Angola. À luz destas competências, as concessões são da responsabilidade do Comité de Controlo das Concessões e da Direcção de Economia das Concessões. O Comité das Concessões é coordenado por um dos Directores Gerais Adjuntos coadjuvado por 6 Administradores de áreas ou Blocos petrolíferos. Esta área de gestão petrolífera funciona como um “órgão” de *staff* no controlo, associação e concessões de Blocos petrolíferos de Angola, conforme a figura n.º 14 em anexo. Em termos de balanço de associação e concessões, foram assinados cerca de 20 contratos de partilha de

produção com 39 empresas petrolíferas que investiram seriamente no sector petrolífero angolano.<sup>79</sup>

A actividade petrolífera, é regulamentada por dois tipos de contratos (**acordos de associação e acordos de partilha de produção**), abaixo discriminado:

- **Acordos de associação**, a Sonangol contribui com um certo valor nas despesas incorridas pelo operador de cada associação na pesquisa, desenvolvimento e produção de reservas de petróleo e gás natural, recebendo a sua quota-parte da produção;

- **Acordos de partilha de produção**, uma parte do petróleo produzido nas áreas licenciadas, designadas por *profit oil*, reverte a favor do Estado angolano através da Sonangol na qualidade de Concessionária, podendo a Sonangol reter 10% dessas receitas para fazer face as despesas com a supervisão da actividade dos operadores. Adicionalmente, a Sonangol pode ser membro da associação e assim sendo, participa ao abrigo do acordo de partilha de produção.

**2.7.2 - Áreas de exploração petrolífera através de contratos de associação e partilha de produção, entre a Sonangol e as empresas estrangeiras em Angola**

As áreas de actividades petrolíferas em associação e partilha de produção é constituída da seguinte forma:

• <b>Bloco 0 Associação</b> , constituída por três áreas de exploração A,B e C;	
Cabgoc/Chevron (OP)	39,2%
Sonangol	41,0%
Elf	10,0%
Agip	9,8%

<sup>79</sup> Ministério dos Petróleos, 1996, Relatório.

• **Bloco 1/80 - Partilha de produção**

Agip (OP)	50,00%
Elf	25,00%
Petrogal	10,00%
Inanaftagaz	7,50%
Inanaftaplin	7,50%

• **Bloco 1/91 - Partilha de Produção**

Shell (OP)	10,00%
Pecten	40,00%
Engen	25,00%
Maxin	25,00%

• **Bloco 2 - Associação e Partilha de Produção;**

Texaco (OP)	20,0%
Sonangol	25,0%
Total	27,5%
Braspetro	27,5%

• **Bloco 2/92 - Exploração;**

Total (OP)	40,0%
Sonangol	25,0%
Daewoo	11,25%
Pdeco	13,75%
Engen	10,0%

• **Bloco 3/80 - Partilha de Produção;**

Elf (OP)	50,0%
Agip	15,0%
Ajaco	12,5%

Sonangol	6,25%
Ina-Nafta	10,0%
Svenska	6,25%

• Bloco 3/85 e 3/91 (Exploração);

Elf	50,0%
Ajoco	25,0%
Agip	15,0%
Ina-Nafta	10,0%

•Bloco 4<sup>80</sup>;

Sonangol Pesquisa e Produção  
Ranger Oil

• Bloco 14;

Cabgoc/Chevron (OP)	31,0%
Sonangol	20,0%
Total	20,0%
Agip	20,0%
Petrogal	9,0%

• Bloco 15;

Esso (OP)	40,0%
BP (Angola) Limited	26,67%
Agip Angola Limited	20,0%
Statoil	13,33%

<sup>80</sup> Não há dados sobre a percentagem da concessão por empresa nesse Bloco.

• **Bloco 16;**

Shell	55,0%
Exxon	20,0%
Texaco	15,0%
Elf	10,0%

• **Bloco 17 - Girassol.**

Elf (OP)	35,0%
Esso	20,0%
BP	16,67%
Statoil	13,33%
Norsk Hydro	10,0%
Petrofina	5,0%

É de realçar, que na plataforma continental da Bacia do Zaire, a Associação é formada por Sonangol/Fina/Texaco (Fina - operador com 32,60%, Sonangol 51,00% e Texaco com 16,40%). A Associação Fina/Sonangol na área do Congo e Bacia do Kwanza a quota é constituída da seguinte forma:

Fina (OP) 49%;  
Sonangol 51%.

Estas últimas áreas encontram-se num estado de envelhecimento e a Fina teve de abandonar alguns poços. A Sonangol Pesquisa está a avaliá-los para posterior concurso internacional. Nos Blocos onde a Sonangol não participa na produção, tem apenas o direito de concessionária e recebe uma percentagem estabelecida de acordo com o volume de produção acumulada e de acordo com o contrato celebrado, não contribui para os respectivos investimentos como já referimos.

Na produção de LPG em Cabinda, foi constituída a Associação Sonangol/Cabgoc/Agip/Elf, que tem produzido gás para a exportação e para o consumo nacional. A produção de LPG tem registado um crescimento desde 1992, excepto em 1993-94 e 1996, sofrendo um decréscimo de 37 mil barris, equivalente a 2,3%, conforme o quadro abaixo descrito.

Em traços gerais, esta é a fileira de produção do petróleo bruto angolano onde, cerca de 80% da produção é em *offshore* e 20% em *onshore*.

Quadro n.º 4 - Associação Sonangol/Cabgoc/Agip/Elf na Produção de LPG - Cabinda

BBLS						
Anos	1992	1993	1994	1995	1996	TCMA (%)
Quantidades	1.481.165	1.281.799	1.091.140	1.642.500	1.578.890	26,65

Fonte: Ministério dos Petróleos - Relatório de 1996

### **III-A estratégia comercial das empresas petrolíferas e o caso da Sonangol**

A estratégia comercial das petrolíferas em termos teóricos é como um jogo. O alvo deste jogo é a reunião da família petrolífera em particular as 7 irmãs que estabelecem múltiplos jogos e objectivos estratégicos do mercado petrolífero. Pois, o número de empresas para a condução da orientação estratégica, deve ser o mais reduzido possível, no sentido do sector se tornar cada vez mais competitivo e dinâmico.

#### **3.1 - Estratégia comercial das empresas petrolíferas.**

A estratégia comercial desenvolveu-se ao longo de várias décadas, a partir do comércio internacional de matérias-primas. O comércio desempenhou ao longo de milhares de anos um papel fundamental no mundo. Os produtores bem sucedidos, passaram a ter mercados mais vastos e os consumidores um maior leque de escolha. O comércio internacional, passou a ser a locomotiva do crescimento e da criação de empregos em muitos domínios, em particular no sector petrolífero.

A estratégia empresarial desenvolveu-se a partir da estratégia militar e ela, é de natureza complexa porque utiliza sistemas. Estes sistemas da estratégia militar não geram soluções, constitui apenas um campo de acção aberto à capacidade inovadora, incentiva e criativa.<sup>81</sup> Segundo o mesmo autor, a estratégia empresarial é uma praxeologia de natureza complexa, isto é, uma teoria de acção exigindo o tratamento de decisão. A estratégia de empresa, destinada a descobrir as vias e meios de mobilizar todos os recursos disponíveis da empresa no sentido de tirar as suas vantagens no comércio, age num universo de muitos instrumentos. Com base na estratégia, as actividades dominantes procuram ter uma posição forte no mercado consoante a sua área de especialização, dependendo da forma como a estratégia é conduzida para permitir a distinção entre sociedades de vocação internacional, as

---

<sup>81</sup> General Gil, 1993, p. 234.

sociedades de tipo multinacional (cuja estratégia é descentralizada) das sociedades de tipo mundial ou global (cuja estratégia é centralizada).<sup>82</sup>

“As estratégias aplicadas pelas empresas são múltiplas e variadas, tendo cada uma delas por objecto responder ao caso particular que lhe é colocado e que a empresa resolve com a sua própria inteligência. É possível, através das políticas desenvolvidas por multinacionais, reencontrar as grandes constantes da estratégia”<sup>83</sup>.

A estratégia empresarial na área da gestão, segundo a definição de Jonh Grieve Smith, refere-se à direcção geral e à política de longo prazo da empresa, distinguindo-se das tácticas de curto prazo e das operações quotidianas. A estratégia de uma empresa ou de um grupo de empresas, é definida como sendo constituída pelos seus objectivos de longo prazo e pelos meios gerais com que se pretende atingir. A aplicação de estratégias é priorizada às empresas de negócios, quer do sector público, quer do privado. Embora a prioridade seja dada às empresas de negócios, muitos conceitos e técnicas envolvidas podem também ser aplicadas a muitas instituições governamentais, educativas, associações, etc.

A característica importante da estratégia empresarial, é a necessidade de considerar as reacções de outros a qualquer iniciativa tomada pela empresa, particularmente às reacções de empresas suas concorrentes, mas também dos parceiros sociais (como sindicatos, governos, autarquias e organismos de coordenação). Como refere Jonh Grieve Smith, há uma grande analogia com a necessidade em estratégia militar de avaliar a reacção possível do inimigo; e negligenciar esta consideração, é fonte importante de fracassos empresariais.

A estratégia comercial de empresas petrolíferas é orientada como a estratégia empresarial, consubstanciada com o perfil e a especificidade da actividade petrolífera. Desde a descoberta do petróleo até aos nossos dias, as empresas petrolíferas preocuparam-se em formar um grupo económico, definindo uma estratégia comercial própria, desde a produção e/ou partilha de produção, passando pela exportação, até a distribuição do petróleo bruto e produtos petrolíferos.<sup>84</sup>

---

<sup>82</sup> General Gil, 1993 p. 238.

<sup>83</sup> General Gil, 1993, p. 263.

<sup>84</sup> Como por exemplo, a primeira estratégia de cartelização formada pelas grandes empresas petrolíferas (as sete irmãs).



A estratégia comercial de empresas petrolíferas, deve ser por outro lado, analisado na óptica da gestão de negócios. Neste âmbito, a estratégia de negócios significa o planeamento e a execução de políticas nacionais ou de forças de poder por meio do uso de todos os recursos disponíveis e otimizar esses mesmos recursos. Esta estratégia comercial, está intimamente ligada ao planeamento estratégico do negócio. Para tal, é necessário um processo de desenvolvimento de estratégia comercial; esse processo, consiste em:

- Definir uma missão de desenvolvimento para uma carteira ou missão de empresa para uma unidade de negócio;
- Avançar com uma fórmula geral das acções destinadas a promover ao longo prazo a sobrevivência da empresa;
- Estabelecer objectivos para a velocidade e a extensão do progresso na direcção desejada.

Neste processo de desenvolvimento, deve-se ter em conta a gestão racional da estratégia e a lógica do negócio para consolidar os objectivos da(s) empresa(s). Logo, a gestão estratégica, sendo uma variável analítica, refere-se ao diagnóstico da capacidade estratégica da gestão comercial, bem como às possibilidades de desenvolvimento. As direcções ou direcção da(s) empresa(s) que define(m) uma estratégia comercial, deve(m) ter a capacidade de escolher um caminho correcto e dirigir ao longo do tempo toda a organização. A nível dos negócios internacionais, a lógica comercial de uma empresa, tem por finalidade compreender os factores - chave do sucesso e de estabilidade de uma empresa, conducentes a uma contínua rentabilidade dessa empresa. Depois da empresa ter delineado uma estratégia comercial no sentido estrito, deverá ainda, atender-se aos mercados individualmente e ter uma estratégia de marketing global, que envolve todos os mercados. No entanto, a decisão sobre a estratégia comercial, deve considerar:

- Se deverá ser a mesma para todos os mercados;
- Se deve adequar aos países individualmente.

O planeamento estratégico do negócio é um processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afectam a vida e o desenvolvimento da empresa no seu todo a longo prazo. Se uma empresa tem mais que um negócio, deve formular e implementar estratégias para cada área estratégica do negócio.<sup>85</sup>

Qualquer estratégia empresarial ou comercial, tem os seus elementos; logo, os elementos essenciais de uma estratégia, são:<sup>86</sup>

- Missão da firma;
- Margem da concorrência;
- Organização do negócio;
- Produto;
- Mercados;
- Recursos;
- Mudanças estruturais;
- Programas de desenvolvimento;
- Competência e cultura da Direcção/Gerência.

Porquê que é importante numa estratégia ter bem presente estes elementos? Por uma razão muito simples. Os elementos de gestão tomados em conjunto, proporcionam uma excelente indicação de como a empresa ou grupo de empresas está ou estão a usar, organizar e a optimizar os seus recursos para se movimentar na direcção pretendida. Bengt Karlof reforça que, no desenvolvimento da estratégia, as nove variáveis - chaves atrás referidas, influenciam em última análise, a forma como a empresa distribui ou planifica os seus recursos.

A estratégia comercial das empresas petrolíferas, é um instrumento de política comercial tendo como base um conjunto de objectivos estratégicos de exploração, produção, aprovisionamento ou *stockagem*, transporte, refinação e distribuição do petróleo bruto e de produtos petrolíferos.

---

<sup>85</sup> Eduardo Cruz, 1993, p. 16.

<sup>86</sup> Bengt Karlof, 1989, p. 202.

A primeira estratégia das grandes empresas petrolíferas era estratégia de dominação das grandes áreas de petróleo a nível mundial (primeiro cartel); por sua vez, devido à deterioração dos termos de trocas do comércio petrolífero, surge a estratégia comercial de cartel defensivo.

Ao longo de décadas as empresas petrolíferas têm tido um posicionamento próprio e desenvolveram uma **estratégia comercial** com a seguinte caracterização:

### **1 - Formação de alianças estratégicas, como:**

- Associação e partilha de produção de petróleo bruto;
- Acordos para I& D da indústria petrolífera;
- Formação das *Joint-Ventures*;
- Associação em bancos comerciais e grandes aplicações no mercado financeiro e de capitais.

As grandes alianças estratégicas surgem como resposta das grandes empresas petrolíferas às pressões do mercado, às pressões políticas, visando facilitar o negócio do petróleo. A geografia desta aliança estratégica que se iniciou entre as multinacionais (as chamadas sete irmãs), permitiu todos os operadores da indústria petrolífera escolher os seus parceiros preferenciais para as suas alianças estratégicas e com estes, desenvolverem quase toda actividade petrolífera.

**2 - Formação de cartéis**<sup>87</sup> - por exemplo, o sistema formal estabelecido pelos membros da OPEP, visando o estabelecimento de quotas de produção e seguir certas

---

<sup>87</sup> Cartel, é o entendimento entre um número reduzido de empresas ou países, no sentido de monopolizar mercados internacionais ou regionais através de preços ou produção. Os cartéis, têm como objectivos principais, o controlo das condições de venda, fixação de uma política de preços comuns, repartição de clientes ou fornecedores e atribuição de quotas de produção. A vantagem dos cartéis, é o de permitirem uma concentração da produção entre os países ou empresas e o de conservarem a sua independência económica, financeira e técnica. No entanto, são várias vezes criticadas porque a nível das empresas, permitem a sobrevivência das empresas sem condições de permanecerem no mercado e permitirem a fixação de preço de um determinado produto, à margem das normas do mercado.

O cartel mais antigo no sector petrolífero, foi o que resultou do acordo de Acharaccarry, assinado em 1928 entre as três maiores empresas petrolíferas da época (Standard Oil of New Jersey, Anglo Iranian e Shell). Este cartel, dominou o funcionamento do mercado petrolífero até finais dos anos 50 e princípios dos anos 60.

políticas de preços. Muitos autores, classificam a OPEP de um falso cartel, por não fixar preços nem influenciar a produção e os preços de petróleo.<sup>88</sup> Admite-se a hipótese, do próprio mercado ser a “cruz” de um outro cartel, devido a procura do petróleo bruto. Pois, o mercado é que determina todas as operações do petróleo;

### **3 - Cooperação empresarial entre empresas petrolíferas;**

A cooperação empresarial permite uma maior partilha dos riscos e uma optimização dos investimentos. O alargamento da cooperação das grandes empresas às pequenas e médias empresas, resume-se no aumento da competitividade do sector petrolífero e à necessidade de constantes inovações tecnológicas.

Todavia, a transferência de tecnologias, o alargamento do mercado petrolífero, a refinação de produtos petrolíferos com valor acrescentado, a formação de quadros especializados e a participação no mercado financeiro, constituem motivações para a cooperação entre as empresas petrolíferas.

### **4 - Refinação do petróleo bruto e redes de distribuição de produtos petrolíferos, estruturando objectivos estratégicos do tipo *Push e Pull*;**

A rede de distribuição na estratégia comercial das empresas petrolíferas, representa o cartão de visita que vem da indústria petrolífera, tendo a gasolina como o produto de “gabarito”. A gasolina, é o produto especial dos produtos petrolíferos. Depois da gasolina e outros produtos petrolíferos serem refinados, são enviados para grandes terminais, *pipelines*, tanques, reservatórios e barcaças. Por sua vez, a distribuição é efectuada para estações de combustível ou grupos de distribuição e consumo.

### **5 - A “mão invisível”, na subida do preço de petróleo bruto e dos produtos petrolíferos, para compensar os custos de transporte e de refinação do petróleo.**

---

<sup>88</sup> Kolm, 1983, pp. 505-506.

No desenvolvimento da estratégia comercial, as empresas petrolíferas encontram algumas dificuldades relativamente às normas de determinados países e devido as regulamentações ambientais, motivadas pelas operações relacionadas com as plataformas e refinarias. Salienta-se ainda, apesar do ambiente “aparecer como factor de aumento de custos a curto prazo e, portanto, de ameaça a perda de competitividade, é necessário considerar o ambiente como elemento das estratégias empresariais, como forma de se obterem vantagem competitivas duradouras gerando crescimento, lucros e empregos sustentados”<sup>89</sup>.

Ao nível de marketing, as empresas petrolíferas colocam como objectivo, responder às exigências do consumidor através de oferta de produtos petrolíferos valorizados e bem refinados, com um preço competitivo.

Nos anos 90 as empresas petrolíferas delinearam importantes alterações no seu posicionamento junto de muitos países, no sentido destes reverem o regime petrolífero. Esta pressão, visava acabar com os monopólios públicos, promover mercados competitivos e proporcionar um incremento no investimento privado sob novas formas de contratos.

Este tipo de reformas petrolíferas, teve grande incidência nos programas de estabilização económica dos países em desenvolvimento, na aplicação correcta de preços que contribuam para a redução das pressões fiscais, na reestruturação e no saneamento financeiro das empresas petrolíferas públicas. Outro aspecto a registar, é o processo de internacionalização das empresas petrolíferas públicas mediante contratos de alianças estratégicas entre elas e com as empresas petrolíferas privadas a nível internacional.

### **3.1.1 - Modelo económico de exploração das empresas petrolíferas**

Numa decisão estratégia, envolve sempre um apoio no sentido de avaliar as actividades da organização por unidades estratégicas por negócio. Para uma melhoria de decisão dos gestores, foram desenvolvidos modelos matemáticos e outros modelos

---

<sup>89</sup> Mira Amaral, 1997, p. 146.

de gestão adequados às novas realidades de cada sector de actividade.<sup>90</sup> Por outro lado, os modelos também servem de suporte para aumentar a competitividade entre as empresas petrolíferas e facilitar a inovação empresarial.

O modelo económico das empresas petrolíferas, serve de guia para as decisões de perfuração e delinear as estratégias das petrolíferas. O actual modelo desenvolvido pelas petrolíferas, poderá ainda ser uma ferramenta para a análise da *performance* económica.

O modelo de execução e de acordo com os *inputs*, *outputs*, análises de sensibilidade e análise de risco, pode ajudar a:

- Aquisição de terras (áreas) e negociações no âmbito dos acordos dos termos fiscais de exploração;
- Selecção de prospectos para perfuração de exploração;
- Tomada de decisão, tendo em conta o tamanho, profundidade e a exploração do poço de petróleo, concentração do reservatório, testes ou abandono do poço;
- Tomada de decisão sobre avaliação da perfuração incluindo número e localização do campo dos poços a avaliar;
- Estudos dos planos de desenvolvimento e optimização económica dos recursos;
- Produção, optimização e controlo dos campos.

---

<sup>90</sup> Qualquer modelo, tem sempre uma base económica. O modelo económico é um sistema que permite o estudo de fenómenos económicos ou de sistemas reais. Há muito tempo que a ciência económica ou a actividade empresarial recorreu à estes modelos. Todavia, o modelo económico na estratégia comercial das empresas petrolíferas, é vista numa perspectiva da competitividade internacional do sector petrolífero e da economia global.

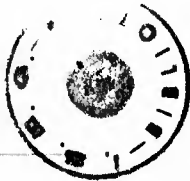
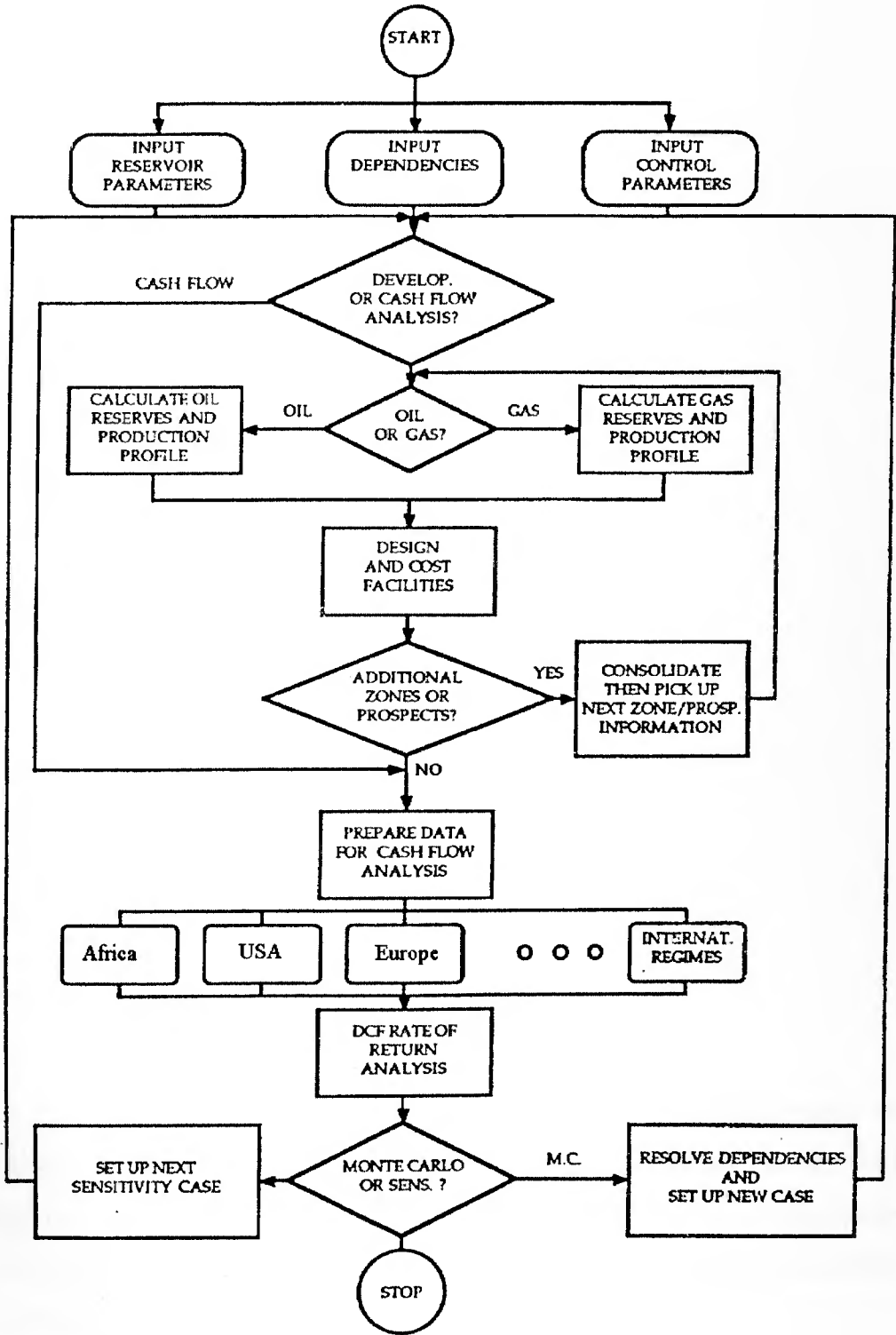


Fig. n.º 10

Modelo Económico de Exploração Petrolífera



Fonte: Exploration Economics de N. W. Miller e adaptado pelo Autor

As empresas petrolíferas nas suas operações com base no modelo de execução económica, efectuem cálculos para o petróleo e gás, com base na seguinte formalização:

• **Para o petróleo**

$$R = \phi \times h \times (1 - S_w) \times 7758 \times A \times 1/B_i$$

R= Reservas no local (*stock* do tanque em barris)

$\phi$ = Porosidade (fracção do vácuo)

h= nível médio de profundidade (medido em pés)

$S_w$ = volume fraccionado do vácuo preenchido por água intersticial

7758= barris por acre-pés

A= área produtiva em acre

$B_i$ = factor volume de formação do petróleo

• **Para o gás**

$$R = 43,560 \times A \times \phi \times h \times (1 - S_w) \times T_s/T_f \times P_i/P_s \times 1/Z_i$$

$T_s$ = temperatura base (deg. Rankine)

43,560= pés cúbicos por acre

$P_s$ = pressão base (psia)

$T_f$ = temperatura de formação (deg. Rankine)

$P_i$ = pressão original do reservatório (psia)

$Z_i$ = compressabilidade no  $P_i$  e  $F_f$

As empresas petrolíferas adoptaram este tipo de formalização, porque os investimentos no sector petrolífero são onerosos. Logo, necessitam de ter uma estimativa das reservas dos poços de petróleo, indicações sobre a capacidade produtiva das áreas e a viabilidade económico-financeira da exploração petrolífera (custo/benefício).



### **3.2 - O caso da Sonangol**

A Sonangol é uma empresa estatal ligada a produção e comercialização de petróleo bruto e produtos petrolíferos. No desenvolvimento da sua actividade petrolífera, traçou grandes opções estratégicas no sentido de se afirmar como uma empresa competitiva no mercado petrolífero internacional. Estas opções estratégicas, permitiram desenvolver os seus negócios internacionais delineando a sua visão, missão e objectivos estratégicos de curto e médio prazo.

#### **3.2 1 - Caracterização da Sonangol**

A Sonangol foi constituída a 25 de Fevereiro de 1976, e é a empresa nacional concessionária exclusiva dos direitos mineiros para a pesquisa, desenvolvimento e produção de hidrocarbonetos líquidos e gasosos. Está autorizada pelo Estado angolano, a associar-se com sociedades ou entidades estrangeiras para realizarem projectos e operações petrolíferas em todo o território nacional, à luz da Lei 13/78 - que regula as actividades petrolíferas e que considera todos os recursos naturais (neste caso todos os jazigos de hidrocarbonetos líquidos e gasosos existentes no subsolo e plataforma continental angolana), são propriedades do Estado angolano.

De acordo com o estatuto da Sonangol aprovado pelo Decreto n.º 8/91, existe alguma margem de liberdade ao nível de gestão, tendo sobre os seus bens e património em geral afectos à sua actividade, direitos de administração. Segundo o Artº. 11 dos Estatutos, a Sonangol tem os seguintes órgãos de gestão:

- Conselho de Administração;
- Direcção Geral;
- Órgão de Fiscalização.

Os órgãos de gestão respondem junto do governo pela condução da empresa (de acordo com o organigrama, fig. 14 em anexo), sem prejuízo da responsabilidade civil

em que os seus membros se constituam perante a empresa ou terceiros. Compete ao Conselho de Administração da Sonangol o seguinte:

- aprovar as grandes políticas e estratégias a utilizar pela Sonangol e associações em que participa;
- aprovar os planos e orçamentos anuais da Sonangol e respectivos programas de investimentos e, submetê-los à homologação do Ministério dos Petróleos;
- acompanhar a execução do programa de investimento da Sonangol;
- ratificar preços a praticar pela Sonangol bem como submeter à aprovação do órgão competente do governo, as propostas de preços a afixar;
- aprovar a participação ou associação com outras empresas;
- proceder ao acompanhamento da actividade da Sonangol, tomando medidas que as circunstâncias exijam;
- decidir sobre a realização de operações financeiras e, em especial, propor as respeitantes ao aumento do fundo de constituição;
- decidir sobre os níveis máximos de produção de acordo com a política de reservas petrolíferas estabelecidas pelo governo;
- pronunciar-se acerca de contratos de empreitada e de fornecimento não expressamente previstos nos orçamentos aprovados;
- decidir sobre o acabamento de qualquer jazigo e submeter tal decisão à homologação do governo;
- proceder à assunção de créditos de montantes não superiores a 50% dos seus fundos próprios.

Todas as actividades económicas adstritas ao sector petrolífero, são regulamentadas pela Lei 10/88 e complementada pelo sistema de informação das operações petrolíferas - S.I.O.P. - Decreto Executivo Conjunto n.º 7/88 de 26 de Março. Este sistema, permite periodicamente a informação contabilística e financeira a fornecer à Concessionária (Sonangol) pelas Companhias operadoras nos termos dos

contratos celebrados, constituindo assim, um processo uniforme e sistematizado de registo e de acumulações de informações.

De acordo com os seus estatutos aprovados pelo Decreto - Lei 8/91, a Sonangol é hoje uma empresa com algumas subsidiárias (Sonangol Distribuidora SARL, Sonangol Pesquisa & Produção, Sonangol Aeronáutica, Sonangol Ltd, com sede em Merevale House - Londres) e Sonangol USA, com sede em Houston. A Sonangol labora com uma força de trabalho, tendo formação técnica ao nível de petróleos, economia, gestão e outros cursos, num total de 5.939 trabalhadores segundo o quadro n.º 25 em anexo. A Sonangol supervisionada pelo Ministério de tutela - o Ministério dos Petróleos, garante o cumprimento das condições contratuais e legais e das políticas e estratégias de aproveitamento dos recursos de hidrocarbonetos de Angola. O grau efectivo de intervenção do Ministério dos Petróleos na vida da Sonangol não é activo, uma vez que a Sonangol tem uma autonomia especial. Esta autonomia faz com que alguns problemas sobre a comercialização do petróleo, a Sonangol soluciona-os junto de um dos Órgãos de Soberania do país.

Após a independência, houve um período em que a Sonangol teve de assumir sozinha a responsabilidade de distribuição, porque as empresas estrangeiras que operavam na distribuição, como a Fina e a Mobil, suspenderam as suas actividades devido ao período de turbulência político-militar após o 25 de Abril de 1975. A Sonangol, conseguiu responder aos desafios de momento na distribuição, graças a política de grande *stockagem*, dinamizando a construção de grandes instalações com tanques e sistemas de carregamento de camiões-cisterna em quase todo o território nacional, nomeadamente Luanda, Huambo, Lobito, Malange, Soyo, Lubango, Namibe, etc. Este investimento estratégico, permitiu que a Sonangol se afirmasse mais uma vez como empresa estratégica na economia e na distribuição nacional de combustíveis. Durante os anos 80 e 90 a Sonangol sentiu a necessidade de modernizar as suas infra-estruturas tendo construído a base de transportes do Lobito, o terminal oceânico de Cabinda e do Lobito (para armazenar os produtos petrolíferos) e a refinaria para a produção de gás de Cabinda em associação com a Cabgoc.

A Sonangol (sede) actualmente com 1.835 trabalhadores (30.9% do total do Grupo), tem, em relação às suas subsidiárias a responsabilidade de definir políticas globais, orientações metodológicas dos procedimentos e controlo dos resultados

financeiros. Dado o crescimento da empresa e confrontado com os desafios dos anos 90, houve necessidade de reestruturar a empresa e adoptar a organização de novos métodos de gestão.

Com vista a essa melhoria, tem havido auditoria interna através do Gabinete de Auditoria e Auditores internacionais. Na área financeira, a auditoria é feita pela Coopers & Lybrand, na da assistência técnica pela subsidiária da ABB - (a ABB - África Subsahara) e ao nível de projectos e serviços da indústria petrolífera pelos consultores Ernst & Young e Artur D. Little.

### **3.2.2 - As Subsidiárias da Sonangol**

Em termos de posicionamento estratégico, uma subsidiária constitui uma organização que assegura uma das actividades da empresa mãe, no sentido de se obter vantagens competitivas. No âmbito geográfico ou de deslocalização da actividade, tem a vantagem de possibilitar economia de escala e ganhar, então, as vantagens competitivas nos diferentes mercados. Por outro lado, uma subsidiária com actividade comercial no exterior e num determinado mercado, tem de ter uma estratégia comercial bem definida para o referido mercado. A nível empresarial, deve haver um plano de marketing internacional muito bem estruturado.

#### **• Sonangol Distribuidora Sarl**

A Sonangol Distribuidora, é uma subsidiária vocacionada na venda de derivados de petróleo a nível nacional. Esta distribuidora tem como função, gerar recursos financeiros e optimizá-los, de forma a satisfazer às necessidades internas do país, dando um grande contributo no crescimento do PIB. Depois de muitos anos a funcionar apenas para satisfazer às necessidades da população sem inovar o seu circuito de distribuição, em 1994, a Sonangol Distribuidora concluiu um projecto de reestruturação das infra-estruturas, projectos sociais e de impacte ambiental, ou seja nas áreas de *Down-Stream* adaptando-se à economia de mercado e com os objectivos de melhorar os serviços aos consumidores, rentabilizar os investimentos efectuados, imprimir novo estilo de gestão, estabelecimento de normas e procedimentos, melhorar

a imagem da empresa e desenvolver novos negócios. Possui cerca de 180 estações de serviço, que efectuem a comercialização final de produtos petrolíferos segundo a modalidade de concessionário, sendo 2 estações de combustíveis em Luanda sob responsabilidade da Petrogal. Daí a necessidade da Sonangol Distribuidora melhorar a sua actividade, no sentido de responder à procura do mercado em produtos e serviços de qualidade.

Para tal, a Sonangol Distribuidora tem investido seriamente nos recursos humanos para o domínio de conhecimentos técnicos e científicos de ponta, dando-lhe um certo posicionamento estratégico em termos de organização. Com 3.820 trabalhadores, a Sonangol distribuidora representa 64,3% do total do Grupo Sonangol o que justifica este peso, dando a “enorme” actividade da distribuição interna e externa de produtos petrolíferos.

A comercialização de bens ou serviços, constitui uma actividade crucial de qualquer empresa; a nível do sector petrolífero, a distribuição de produtos petrolíferos e/ou derivados de petróleo, é do ponto de vista da estratégia comercial a mais visível e por estar estritamente ligado ao consumidor final. Com a crescente necessidade de as empresas se adaptarem ao mercado competitivo e gerirem as empresas de acordo com os planos estratégicos, o sistema tradicional ou clássico tem vindo progressivamente a ser alterado. A formação de quadros na área de distribuição petrolífera é muito importante, porque “a escolha e a implementação de um sistema de distribuição apresenta para a empresa alguma complexidade, necessitando de uma especialização na sua gestão corrente”<sup>91</sup>. Por isso, toda a empresa durante o seu funcionamento tem de efectuar uma gestão da distribuição, para otimizar os seus recursos disponíveis. A gestão da distribuição, compreende as seguintes funções executadas:<sup>92</sup>

- Projecto e selecção dos canais de distribuição - que se entende, determinar o aspecto elementar que a empresa opta para distribuir os seus produtos;
- Localização e dimensão dos pontos de venda - implica determinar o número, localização, dimensão e características dos pontos de venda de acordo com as condições do mercado;

---

<sup>91</sup> José Meireles, 1996, p. 9.

<sup>92</sup> José Meireles, 1996, pp. 9-10.

- Logística da distribuição ou distribuição física - esta função, refere-se às actividades de transporte, armazenagem, recepção dos pedidos dos clientes, controlo de *stocks*, tipo de embalagem, expedição e entrega dos produtos em melhores condições;
- Gestão das relações internas dos canais de distribuição - esta função, implica estabelecer e melhorar a cooperação empresarial, evitando e solucionando os conflitos que surgem dos vários níveis dos canais de distribuição.

Uma vez que a distribuição é um dos instrumentos de marketing que relaciona a produção e o consumo, a empresa ao traçar a sua estratégia comercial, deverá fidelizar aos consumidores às suas marcas ou produtos, no sentido dos clientes ficarem satisfeitos com os seus produtos comercializados. No planeamento estratégico, a gestão comercial tem cinco elementos (produtos, preços, distribuição, comunicação e posicionamento) que podem ser controláveis, pois, eles influenciam no seu todo o planeamento estratégico da empresa.

Em suma, a distribuição pode ser vista como:

- Actividade logística da empresa - distribuição física;
- Sector-chave de actividade - grandes empresas distribuidoras;
- Instrumento de marketing, integrando o marketing - mix da empresa e contribuindo para a definição da sua estratégia empresarial ou comercial.

Estes aspectos, aplica-se à distribuição de produtos e à qualquer empresa ligada ao sector de distribuição dos produtos petrolíferos, logo, não se deve subestimar estes princípios. A Sonangol Distribuidora desenvolve a sua actividade tendo em conta estes princípios.

A Sonangol Distribuidora comercializa actualmente os lubrificantes Ngol de excelente qualidade “fruto” da Sonangalp (uma *Joint-Venture* com 51% da Sonangol e 49% da Petrogal), o que lhe dá uma boa imagem em termos de qualidade do produto. A racionalização da produção e a diversificação contínua dentro dos lubrificantes, são os desafios para o fim deste século e para o séc. XXI. É necessário que a Sonangol

Distribuidora, aposte fortemente na distribuição, melhorando cada vez mais os seus produtos. Nesta óptica, a Sonangol Distribuidora, deverá investir seriamente nas áreas da racionalização e segmentação de mercados com especial atenção para os clientes transnacionais. A Sonangol tem possibilidades de investir no estrangeiro nomeadamente na África Austral, mercado que oferece melhores condições devido a proximidade geográfica, podendo para o efeito associar-se às refinarias locais e “abrir” estações de combustíveis. Mas o que parece, a Sonangol não implementou por enquanto qualquer tipo estratégia neste sentido. Por um lado, devido a falta de uma visão estratégica de economia de mercado, uma vez que a empresa é estatal gerida ainda com métodos de economia centralizada. Por outro lado, a instabilidade política da África Austral e a falta de uma intensificação nas trocas comerciais, contribuem para a falta de uma estratégia regional desenvolvida pela Sonangol.

Quanto à actividade de refinação, a refinaria de Luanda não oferece as melhores condições porque o equipamento é obsoleto. Nestas condições, a referida refinaria não produz para satisfazer às necessidades da região, apesar da estrutura de produção poder dar algum rendimento em produtos petrolíferos. Quanto a manutenção do equipamento da refinaria é assistida pela SMM. O custo dessa manutenção ascendem os 12 milhões de dólares americanos ao ano.

A Sonangol tem ainda, investimentos concluídos e em curso de esferas de gás que contribuirão para um melhor abastecimento interno de gás.

A Sonangol Distribuidora, é responsável pela venda de produtos petrolíferos em Angola. O quadro de vendas por sectores de actividade, permite-nos tirar algumas conclusões:

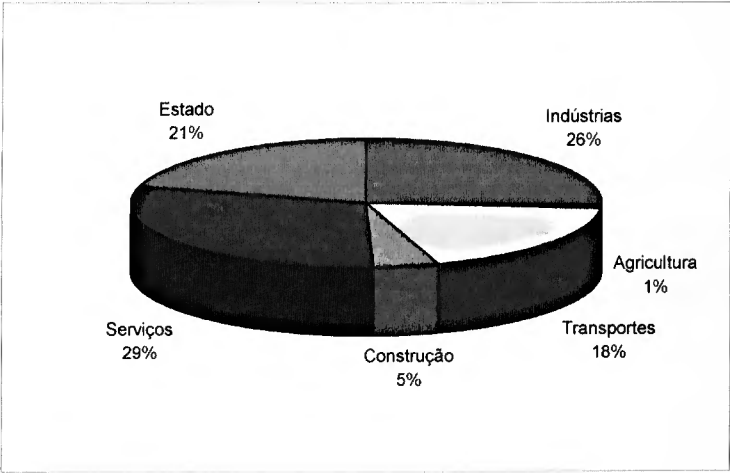
O sector de serviços (revendedores, empresas de serviços org. internacionais e outros clientes), é o sector que mais consome os produtos petrolíferos. Depois é o sector industrial e os transportes respectivamente, exceptuando em 1993, em que as indústrias consumiram mais produtos petrolíferos.

Quadro n.º 5 - Vendas de prod. petrolíferos por sectores de actividade M3/TM

Sectores/Anos	1990	1991	1992	1993	1994
Indústrias	312.158	230.122	249.086	394.801	226.141
Agricultura	9.698	6.952	4.466	3.339	3.663
Transportes	225.582	260.549	283.413	301.126	472.522
Construção	56.659	42.934	42.057	38.360	32.590
Serviços	360.752	412.486	430.826	380.629	476.351
Estado	255.332	221.814	99.790	136.299	147.774
Total Geral	1.220.181	1.174.857	1.109.638	1.254.554	1.359.041

Fonte: Gabinete de Planeamento/Sonangol Distribuidora

Gráfico n.º 5 - Vendas de produtos petrolíferos por sectores de actividade (90-94)



Fonte: Gabinete de Planeamento/Sonangol Distribuidora

Em termos percentuais o Estado, é o terceiro consumidor, em detrimento dos sectores de agricultura, construção e agricultura. Constata-se que nesse consumo, são imputados consumos particulares de alguns altos funcionários e da classe política (combustível suportado pelo Estado para as suas viaturas particulares, barcos de recreio e geradores). Este cenário, faz com que o Estado suporte despesas com produtos petrolíferos não justificados. Daí que, os preços dos combustíveis seja incompatíveis com o rendimento dos trabalhadores e de alguns sectores da economia.



As autoridades de política económica, em vez de tomarem medidas no sentido de se restringir este tipo consumo e traçarem uma política de preços de acordo o nível de rendimentos salariais, alegam sistematicamente, que o Estado subsidia os preços dos produtos petrolíferos.

A Sonangol Distribuidora tem o monopólio da comercialização de produtos petrolíferos e para prosseguir esta actividade, a Sonangol traçou a seguinte orientação estratégica:

**Visão:** manter a Sonangol Distribuidora com capitais públicos, desenvolver uma política gradual de privatização, implementar uma gestão empresarial a um nível de forma a rentabilizar a empresa e satisfazer o mercado interno;

**Missão:** distribuir uma gama de produtos e aos clientes, bem como dedicar-se com maior rigor na distribuição os segmentos de mercado de maior impacte, nomeadamente a revenda, a aviação e a marinha.

Todavia, em termos de marketing, a Sonangol Distribuidora criou um cartão de débito de combustível, para facilitar os seus clientes nas despesas com combustível junto dos postos de atendimento. Segundo a publicidade desta subsidiária, “é uma resposta da Distribuidora para o público exigente”.

### •Sonangol Ltd

A Sonangol Limited, foi criada em 1983, com o objectivo da Sonangol ficar próxima dos principais mercados mundiais de petróleo e melhorar activamente sua competitividade internacional, ou seja, para ir de encontro à estratégia de expansão da Sonangol no mercado petrolífero internacional. Com sede em Londres, é uma Direcção que opera como *Trading* e depende da Direcção da Comercialização Externa, sendo coordenada por um dos Directores Gerais Adjuntos da Sonangol (sede).

A Sonangol Ltd., tem como estratégia, a complementaridade das linhas traçadas pela sede, desenvolvendo a sua actividade em Londres da seguinte forma:

- A comercialização de petróleo bruto e produtos refinados da Sonangol;
- Venda de excedentes ou aquisições na época em que a procura no mercado interno seja maior que a oferta;
- A negociação com terceiros para a compra e venda de petróleo bruto e derivados das mais diversas origens;
- Aluguer de navios por viagem (*chater party*) ou a prazo (*time charter*), para o transporte do petróleo bruto e derivados de Angola ou mesmo de outras origens e de outros clientes.

A gestão deste processo desde 1991 tem sido supervisionada pela Sonangol sede, através da Direcção da Comercialização e do Director Geral Adjunto. À luz da estratégia de internacionalização e penetração de mercados, esta foi uma das estratégias comerciais mais inteligente, pois em Londres, fica a base de *stockagem* das ramas angolanas para facilitar certas solicitações do crude angolano.

#### **•Sonangol Pesquisa & Produção SARL**

Em Dezembro de 1991 ao abrigo da Resolução n.º 4/91 do Conselho de Ministros, foi criada a subsidiária de Pesquisa & Produção, com o objectivo de efectuar pesquisas e exploração de hidrocarbonetos como operadora nacional. Formalmente iniciou as suas actividades a 26 de Novembro de 1992, tendo perfurado dois poços no Kiabo/Bloco 4. Devido a complexidade do sector petrolífero e, por envolver grandes investimentos, a Sonangol Pesquisa e Produção, assinou contracto de gestão e assistência técnica com uma empresa canadiana, a Ranger Oil. A Sonangol Pesquisa & Produção actualmente com 42 trabalhadores, (conforme quadro n.º 25 em anexo) tem vindo a efectuar as operações no bloco 4 do *offshore* de Ambriz nas áreas 24 e 26 (4-24 e 4-26), tendo como principais actividades:

- Reinterpretação de estruturas geológicas, levantamentos sísmicos (*site surveys*) e reavaliação potencial dos campos marginais existentes nos blocos;

- Desenvolvimento da 1ª fase do projecto Kiabo, teste de longa duração (perfuração de 2 poços de avaliação/produção);
- Desenvolvimento da 2ª fase do projecto Kiabo (perfuração de 2 poços adicionais de produção).

Para desenvolver todas as suas actividades, a Sonangol Produção & Pesquisa definiu uma estratégia para atingir os seguintes objectivos:

- Garantir a recuperação de mais de 90% das reservas na ordem dos 7.0 milhões de BBLS no mínimo;
- Avaliação e promoção do desenvolvimento dos campos marginais dos blocos 5 e 6 nomeadamente, Mubafo 1, Muamba 1, Pakubalo 1 e Cegonha 1.

Por outro, lado procedeu-se com algumas alterações, instalando equipamentos modernos no *FPSO* (sistema flutuante ou seja, produção, armazenagem e descarga flutuantes), bem como inspecções das cabeças submarinas e *risers* dos poços existentes. A produção actual desta subsidiária é de 8.000 barris de petróleo bruto dia, tendo em Março de 1994 iniciado a exportar 448 mil barris, vendidos à empresa americana Cosatel através da Sonangol Limited.

Quanto o nível tecnológico, emprega nas suas pesquisas tecnologia de ponta como por exemplo a utilização da sísmica 2 D e 3 D. Durante a sua actividade, utiliza todas as técnicas de engenharia para calcular as quantidades e as reservas de petróleo existente nas estruturas descobertas através do sistema de avaliação *logs*. Por sua vez, estas pesquisas são apoiadas pelos laboratórios de pesquisa e produção e de geoquímica, bem como por um sistema de informática moderna. Para assegurar este nível tecnológico a Sonangol Pesquisa & Produção conta com o apoio da Cabgoc/Chevron e da Schlumberger.

Um dos objectivos estratégicos desta subsidiária, consiste em permanecer a operar na bacia do Kwanza e em participar nas produções dos campos velhos actualmente operacionais, e com a divisão do Kwanza em blocos, negociar um dos blocos para a pesquisa, bem como participar activamente no abastecimento de

petróleo bruto à refinaria de Luanda. A Sonangol Pesquisa & Produção vai operar no Bloco 5 em associação com a Amoco e Norskhydro, tendo ainda assinado um contrato de formação de quadros com estes parceiros.

### **•Sonangol Aeronáutica**

A Sonangol Aeronáutica, é uma subsidiária que foi criada em Outubro de 1979 e a história da empresa ficou marcada em Junho de 1980, quando o avião tipo DC3 e 2 helicópteros tipo *Alouette III* efectuaram os seus primeiros vãos. A sua actividade está virada à prestação de serviços no transporte de pessoas e bens do sector petrolífero e eventualmente serviços de outros sectores da economia nacional. Sendo uma empresa ligada ao ramo petrolífero, mantém contratos com empresas petrolíferas estrangeiras que operam em Angola e para as empresas do Grupo Sonangol. Com 242 trabalhadores (ver quadro 25 em anexo), representa cerca de 4,1% do total da força de trabalho do Grupo Sonangol. A principal razão da existência desta subsidiária é o de apoiar à actividade petrolífera em meios aéreos, devido as enormes distâncias entre as províncias e destas em relação às áreas de produção do petróleo. Por outro lado, assegura uma pontualidade em termos de ligação área dos trabalhadores estrangeiros que se deslocam dos campos petrolíferos para os seus respectivos países. Todas as suas operações são asseguradas por uma frota composta de 8 helicópteros tipo *Dauphin*, 2 helicópteros tipo *Ecureill*, 2 aviões *Fokker 50*, 1 *Fokker 27*, 4 *Beechcraft 200*, 1 *Beechcraft 90*, 1 *Falcon F20* e 1 *Boeing 727*, num total de 20 aeronaves. Tem como clientes permanentes, a Texaco, Elf, Cabgoc/Chevron, Sonefe, Ranger Oil, Total, Brasoil e a Shell. No conjunto do Grupo, esta subsidiária tem um peso relativo em termos financeiros pois, realiza mensalmente uma receita bruta de cerca de 1.052.000,00 USD e 70 mil milhões de Kwanzas.

Esta empresa tem uma política comercial de rigor, sendo a segurança do vôo e a manutenção das aeronaves como os “pilares” da sua performance da aviação ligeira. Tem um bom leque de recursos humanos com uma produtividade acima da média, graças a grande prioridade da formação e reciclagem de quadros, que tem permitido a empresa atingir um grau de eficiência, reconhecido pelos seus clientes e algumas autoridades ligadas a aviação civil. A Sonangol Aeronáutica, é membro da *Helicopter*

*Association Internacional* e detém um prémio de segurança internacional, atribuída pela mesma organização.

São objectivos estratégicos futuros e específicos da Sonangol Aeronáutica:

- a obtenção do certificado de operador aeronáutico;
- iniciar a exploração do transporte aéreo não regular nacional e internacional;
- efectuar o transporte em avião executivo e de carga (nomeadamente combustível);
- explorar as áreas chamadas de não tradicionais (como o turismo, fotografia aérea, busca e salvamento, evacuação médico - sanitária, etc.);
- promover a renovação da frota de helicópteros e a aquisição de um avião para transporte de carga.

#### **•Sonangol USA Company**

A Sonangol USA Company, é uma subsidiária/delegação, com sede em Houston (Texas), criada em Novembro de 1997. A Sonangol abriu esta delegação em Houston no sentido de aumentar a capacidade de comercialização do petróleo bruto, ter uma presença mais activa num grande mercado consumidor e devido a economia de escala.

O funcionamento desta delegação é assegurada por 4 angolanos, 2 americanos e 1 brasileira, sendo o seu delegado, o ex-Director da Comercialização externa da Sonangol. A actividade desta delegação, enquadra-se também na estratégia de penetração de mercados alvos da Sonangol.

Todavia, a penetração no mercado alvo norte americano da Sonangol vê concretizada um dos seus objectivos estratégicos em termos de internacionalização, podendo desenvolver com maior objectividade os seus negócios petrolíferos. Por outro lado, através da Sonangol os americanos poderão conhecer melhor o mercado angolano, atraindo assim, novos investidores para o sector petrolífero e aos outros sectores da economia angolana.

### 3.2.3 - Os objectivos estratégicos da Sonangol

No desenvolvimento da sua actividade, a Sonangol traçou um conjunto de estratégias no sentido de assegurar a sua gestão e a comercialização do petróleo, de acordo com as orientações e políticas do Estado angolano. A evolução da Sonangol nos últimos anos, deve-se à reestruturação efectuada na organização da empresa e à adopção de políticas tendentes a prossecução dos objectivos traçados.

Os objectivos estratégicos da Sonangol, à luz da estratégia de desenvolvimento empresarial, baseia-se em importantes segmentos de negócio<sup>93</sup>:

- Contratos e investimentos de exploração e produção de petróleo (*onshore* e *offshore*);
- Gestão e controlo de concessões petrolíferas;
- Aumento da capacidade de armazenamento de produtos;
- Promoção da actividade de distribuição e abastecimento;
- Viabilização do projecto de refinação e petroquímica;
- Desenvolvimento de projectos e comercialização de gás;
- Apoio social em serviços médicos;
- Protecção e segurança industrial;
- Serviços de sondagem;
- Participações financeiras no sector bancário;<sup>94</sup>
- Engenharia e construção civil;
- Serviços da base do Kuanda (serviços de alojamento e apoio hoteleiro e logístico às empresas petrolíferas);
- Serviços de aviação;
- Comercialização do petróleo;
- Serviços de telecomunicações (em fase de implementação).

---

<sup>93</sup> Conforme documentos internos e revistas da Sonangol, Junho de 1995 e Abril de 1996.

<sup>94</sup> Em Bancos Comerciais, como o BCI e BAI.

Compete à Sonangol sede no quadro da gestão estratégica, definir a estratégia de negócios, fazer o controlo financeiro do grupo, definir as grandes opções políticas do grupo, definir e efectuar mecanismos de controlo metodológico e orientar o desenvolvimento empresarial. As suas subsidiárias, compete implementar e fazer o controlo operacional das políticas, definir os seus respectivos planos estratégicos de acção e fazer o controlo operacional das suas actividades.

A **missão** da Sonangol é promover de forma eficiente e efectiva, a comercialização do petróleo bruto e de produtos refinados, bem como desenvolver a imagem da Sonangol nos maiores mercados internacionais de petróleo, de acordo com os interesses da República de Angola.

A **estratégia comercial da Sonangol** no geral, assenta essencialmente na distribuição de produtos petrolíferos, nas alianças estratégicas (formação de *Joint-Ventures*), na comercialização do petróleo bruto através da deslocalização de áreas comerciais (Sonangol Ltd, Sonangol USA Company e em breve Sonangol Singapura) e também na associação e partilhada de produção com as empresas petrolíferas estrangeiras que operam em Angola. Definiu ainda a estratégia de:

- Expansão da prospecção e pesquisa em águas profundas;
- Diversificar o mercado de derivados com expansão na África Austral;
- Prosseguir a comercialização do petróleo bruto na perspectiva de obter melhores preços; realizando vendas aos clientes contratuais a preços indexados aos do *Brent Datado*, cinco dias à da data do conhecimento de embarque;
- Garantir uma eficiente comercialização de petróleo bruto e seus derivados de forma a maximizar receitas cambiais para o país;
- Identificar novas oportunidades de mercados e promover o nome da Sonangol no mercado petrolífero mundial;
- Consolidação nos mercados estratégicos, aumentando a sua quota de participação no mercado dos EUA, da África do Sul e dos novos mercados emergentes;
- Construção de uma base no Soyo para apoiar toda a actividade petrolífera em

*onshore* e *offshore* no sentido de tirar grandes vantagens na exploração dos Blocos 14, 15, 16, 17 e 18 e da Bacia do Congo;

- Construção de uma base de transportes e um terminal oceânico, para apoiar todas as actividades da Sonangol e *stockagem* de produtos petrolíferos na Província de Benguela e a zona Centro Sul do país;
- Formação de duas empresas estratégicas ( a Sonamet e Sobilog), para construção de um dos maiores estaleiros e apoio logístico à base petrolífera. A Sonamet, é uma empresa de capitais mistos, sendo 55% da ETPM, 40% da Sonangol e 5% da WAPO e se responsabilizará pelo estaleiro. A Sobilog, também de capitais mistos (51% da ETPM, 29% da Sonangol e 29% da INTELS), presta serviços e apoio logístico às actividades petrolíferas marítimas. A fase de implementação desta estratégia, encontra-se muito avançada;
- Construção de uma nova refinaria com a capacidade diária de 200.000 bbls/d para satisfazer a maior procura dos produtos petrolíferos no Centro e Sul do país e a curto prazo, a República Democrática do Congo, Zâmbia e Namíbia.

Para cumprir com a missão da empresa, a Sonangol desenvolveu a sua estratégia comercial para atingir os seus objectivos específicos de negócios e de satisfazer à globalidade das necessidades e interesses do país, com a equipa da Direcção de Comercialização Externa da Sonangol:<sup>95</sup>

- Maximização das receitas de exportação de petróleo bruto;
- Tratamento eficiente das vendas e da aquisição de produtos;
- Identificação e concretização das novas oportunidades de mercado;
- Realizar vendas *Spot*, sempre que possível e acompanhar o interesse que se está a desenvolver no Extremo Oriente e África do Sul, por preferirem ramas da África Ocidental nomeadamente as angolanas;
- Desenvolvimento de boas relações comerciais com os utilizadores finais,

---

<sup>95</sup> J. Baptista Sumbe, 1995, Sonangol, revista de Junho, p. 28.



incluindo as maiores refinadoras independentes e companhias nacionais.

Estes objectivos têm sido concretizados, na medida em que a Sonangol tem feito um balanço trimestral através de *outlook*, onde é analisado o cumprimento dos objectivos traçados, evolução e políticas de mercado internacional e preços do petróleo, bem como a situação das ramas angolanas exportadas.

No prosseguimento da comercialização do petróleo, a Sonangol obteve os seguintes resultados:

**Limitações:**

- Falta de flexibilidade devido a existência de clientes contratuais, a quem a Sonangol tem de oferecer os carregamentos antes de efectuar a aproximação com outros compradores eventualmente mais competitivos;
- Falta de petróleo bruto disponível para desenvolver novos mercados, ou seja compradores a *Spot*, não contactaram sistematicamente a Sonangol por saberem que o petróleo angolano está quase vendido numa base contratual.

**Ponto Fraco:**

- Os preços alcançados pela Sonangol, continuaram ligeiramente estagnados, porque são os seus clientes contratuais revendedores que têm a liberdade de negociar com os compradores numa base firme, em vez de ser a própria Sonangol.

Para passar à fase seguinte e ultrapassar este ponto fraco, a Sonangol deve negociar directamente com os compradores e desenvolver melhor o seu plano de marketing.

**Pontos Fortes:**

- Alguns carregamentos terem sido vendidos directamente a utilizadores finais (refinadores);
- Variação positiva em 1996, na ordem dos 9,7%, devido ao aumento verificado

na produção do petróleo, bem como a subida dos preços no mercado internacional. Esta subida de preços tem razão de ser, porque os *stocks* baixos, obrigam os refinadores a comprar sempre petróleo, porque não têm outra alternativa e, as organizações de investimento “*Funds*” acreditam que essa situação faz o mercado do futuro um bom investimento. É de salientar, que o período de preços mais altos, coincidiu com a entrada do Irak em áreas Kurdas e os ataques dos EUA sobre o equipamento militar iraquiano.

### **3.2.4 - A estratégia de formação de quadros no desenvolvimento da Sonangol**

O crescimento económico de uma empresa e/ou de uma sociedade, está estritamente ligado ao desenvolvimento humano. Durante o último meio século verificou-se um desenvolvimento económico sem precedentes e o comércio internacional, desempenhou um papel crucial; e continuou a ser a locomotiva do crescimento e da criação de postos de trabalho nos diferentes sectores da economia das sociedades, em particular nos países desenvolvidos. Estes avanços, surgiram essencialmente, devido à capacidade dos seres humanos de dominar e organizar o meio ambiente e transformar o mundo de acordo com as suas necessidades vitais. “A relação entre o ritmo do progresso técnico e a qualidade da intervenção humana, então, cada vez mais evidente, assim como a necessidade de formar agentes económicos aptos a utilizar as novas tecnologias; e que revelem um comportamento inovador,”<sup>96</sup> é um aspecto muito importante no desenvolvimento e na dinâmica da empresa. A educação e a formação, têm um grande impacto no crescimento, económico, uma vez que são os vectores importantíssimos da economia contemporânea. Considerando uma função de produção agregada (Y), o capital (K), o trabalho (L) e o capital humano (ED), podemos chegar a seguinte formalização:

$$Y=f(K, L, ED)$$

---

<sup>96</sup> UNESCO, 1997, Relatório da Comissão Internacional sobre Educação para o Séc. XXI, p. 62.

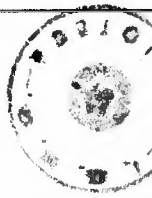
A estratégia de formação de quadros técnicos, foi para a Sonangol uma necessidade sem precedentes e umas das suas prioridades, tendo em conta a escassez de quadros capazes para responder aos desafios do sector petrolífero aquando da sua criação. A formação desses quadros no ramo petrolífero, não obedecia aos critérios e orientações da estrutura partidária no poder, pois, esses quadros eram na sua maioria formados nos países de economia de mercado (quase todos nos EUA). Devido a falta de quadros, Angola teve necessidade de formar os seus quadros com capacidade técnica e científica no sentido de preencher o “vazio” deixado pela Administração Colonial após a independência, dando uma grande importância aos sectores petrolífero e da educação.<sup>97</sup> Os resultados deste processo foi positivo uma vez que os quadros nacionais começaram a assumir cargos de direcção e familiarizar-se com o sector petrolífero.

Num contexto de modernização e internacionalização da economia, a educação e a formação assumem uma importância ainda maior que no passado, uma vez que constituem condições indispensáveis de participação dos cidadãos na vida social e na actividade económica do país e das instituições. Por esta razão, os conhecimentos, competências e *know-how* dos cidadãos que no seu colectivo constituem os recursos humanos, representam o principal investimento estratégico do país, face à concorrência mundial e a globalização da economia que caracterizará o luminar do século XXI. A aceleração da inovação tecnológica, exige apenas a adequação dos saberes, competências e capacidades, mas também, a sua constante actualização.

Tendo em conta que a formação/educação dos recursos humanos, é um investimento estratégico de médio e longo prazo de qualquer organização, a Sonangol tem concedido bolsas de estudos em diversas áreas e, desenvolve programas de formação contínua para que os seus quadros, possam familiarizar-se com os últimos progressos técnicos e a evolução do sector petrolífero. A Sonangol concede bolsas de estudos aos seus trabalhadores e dos diferentes sectores da economia do País para frequentarem cursos superiores no exterior do país. A Sonangol tem bolseiros a frequentarem cursos superiores em países de economia de mercado, nos cursos, de

---

<sup>97</sup> Pode constatar-se no 4º princípio das orientações do 1º Congresso do MPLA/PT de 1977. O Congresso do MPLA/PT, definiu a formação de quadros como fundamental, dada a necessidade de dotar a República de Angola com quadros nacionais capazes de assegurar o funcionamento dos sectores chaves da economia. O Partido no poder, decidiu que os Ministérios dos Petróleos e da Educação,



Gestão e Administração Pública, Gestão de Empresas e de Negócios, Engenharia Electrónica (Mecânica, Telecomunicações e Informática), Engenharia de Construção Civil e Medicina. O número de bolseiros por países é de cerca de 300 (Portugal 89, Reino Unido 60, Brasil e França 20 e Estados Unidos 80). O controlo e gestão destes recursos humanos, é da responsabilidade da Direcção dos Recursos Humanos da Sonangol e através de algumas representações no exterior.

Durante os anos 1996-1998, concluíram os seus cursos nos diferentes níveis de ensino (Médio, Licenciatura e Pós-Graduação), cerca de 26 estudantes bolseiros. Destacam-se os cursos de Gestão de Empresas e Informática, uma vez que são os cursos necessários para fazer face as carências de gestão e tecnologias de informação.

Quadro n.º 6 - Finalistas da Sonangol em 1996-98

Especialidade	Nível	Países				Total
		Angola	Portugal	Reino Un.	EUA	
Administração de Empresas	Mestrado				1	1
Línguas	Pós-graduação		1			1
Direito	Pós-graduação		1			1
Gestão	Mestrado		1			1
Gestão	Licenciatura		3			3
Educação	Médio	1				1
Medicina	Licenciatura	1				1
Gestão de Negócio	Licenciatura				3	3
Gestão de Empresas	Licenciatura		4		1	5
Contabilidade	Licenciatura	1			2	3
Computadores e Informática	Licenciatura			3	2	5
Economia	Licenciatura			1		1
Total		3	10	4	9	26

Fonte: Sonangol - DRH

Actualmente, a Sonangol em termos de força de trabalho tem 2.520 operários especializados, 417 técnicos básicos, 552 técnicos médios, 1.376 técnicos superiores e 1.834 trabalhadores administrativos (quadro 25 em anexo) que recebem por vezes formação contínua.

elaborassem um Plano Global de Formação de Quadros, utilizando o apoio das empresas estrangeiras em particular as petrolíferas.

Recentemente, a Sonangol criou o Gabinete de Organização e Métodos para reestruturar o sistema de organização da empresa e elaborou um projecto do sistema integrado de gestão de recursos humanos. Com este projecto, foram realizadas as seguintes tarefas:

- Análise e Qualificação de Funções (AQF);
- Sistema Integrado de Compensação (SIC);
- Sistema de Avaliação de Desempenho (SAD);
- Sistema de Gestão de Carreiras (SIGCAR).

Este projecto, visa enquadrar os trabalhadores num sistema de nova gestão e dotá-los de métodos no sentido de um posicionamento estratégico de recursos humanos no sector petrolífero. “Relativamente à **Angolanização** do sector petrolífero e conforme o estipulado no Decreto 20/82, têm sido desenvolvidos tarefas no sentido da substituição da força de trabalho estrangeira pela nacional, de acordo com os mecanismos existentes para o alcance dos objectivos pretendidos até ao ano 2000”.<sup>98</sup>

Tendo em conta os “diversos” problemas que Angola vive, é urgente a formação de *experts* para as empresas, no sentido de reforçar o dinamismo da estratégia empresarial. Num país em vias de desenvolvimento, a formação dos homens, a modificação de mentalidades, o enquadramento rápido dos quadros na economia global e a sua actualização, são factores muito importantes. A aposta pelos especialistas, “pode constituir um quadro de reflexão para a formação dos responsáveis chamados a conceber e aplicar um processo estratégico na empresa”<sup>99</sup>.

É necessário dar maior responsabilidade aos quadros na liderança da empresa Sonangol, no sentido de se evitar conflitos com a área política, aplicando uma estratégia de gestão, marketing, logística, desenvolvimento de recursos humanos, negociação entre as empresas produtoras e de distribuição, alianças estratégicas, etc. Deve-se por outro lado, aumentar os recursos públicos para a formação, em vez de grandes despesas militares e supérfluas. Este aspecto é muito importante, “sobretudo

---

<sup>98</sup> Relatório do Ministério dos Petróleos, 1996, p. 51.

<sup>99</sup> General Gil, 1993, p. 51.

para os países em vias de desenvolvimento, na medida que se trata de um investimento essencial para o futuro”<sup>100</sup>.

O desenvolvimento actual da formação local de quadros médios especializados para o sector petrolífero, é assegurado pelo Instituto Médio dos Petróleos da Província do Kwanza Sul, com o apoio do PNUD e da ONUDI. A indústria petrolífera angolana necessita de pessoal altamente especializado e experiente sob o ponto de vista técnico uma vez que só se encontra nalguns países desenvolvidos. Atendendo que a Sonangol está autorizada a associar-se com empresas estrangeiras para a realização de operações petrolíferas (Lei das actividades petrolíferas e Lei dos investimentos estrangeiros), foi regulamentado através do Decreto-Lei 20/82 uma contribuição para a formação de quadros para o sector petrolífero. Esta contribuição é calculada com base nos seguintes critérios, e é extensiva a todas as empresas estrangeiras e angolanas com accionistas estrangeiros:

- companhias em actividade de exploração petrolífera, 200.000 USD por ano e 15 cêntimos de dólar por barril produzido durante o ano;
- companhias petrolíferas em actividade de prospecção e pesquisa, 6.000.000 de Kwanzas por cada companhia em cada ano;
- companhias petrolíferas que exerçam outras actividades, contribuição anual a definir por Decreto Executivo Conjunto dos Ministérios dos Petróleos e das Finanças.

### **3.2.5 - A internacionalização da Sonangol**

A decisão de internacionalização é um dos factores importante na vida de uma empresa que se pretende expandir. Esta decisão responde ao desejo de crescer e competir, bem como outras opções de crescimento, tais como diversificação de produtos ou integração vertical, isto é, aspectos chaves de uma empresa. O processo de internacionalização inicia-se com o despertar da ideia de que pode produzir-se de

---

<sup>100</sup> UNESCO, 1997, Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o Séc. XXI, p. 155.

muitas formas não planeadas, sendo necessário que hajam motivos para a empresa internacionalizar-se.

A internacionalização da Sonangol assenta numa estratégia para gerar novas disponibilidades financeiras para o Grupo e inserção em mercados dinâmicos (Europa e EUA). A fase seguinte da internacionalização da Sonangol foi a constituição de uma *Joint-Venture* com a Petrogal, fazendo parte do Conselho de Administração da Sopor, com uma participação de 49% do capital social. A participação nesta aliança estratégica possibilitará uma presença no mercado de distribuição de combustíveis em Portugal, uma vez que já tem um número considerável de estações de abastecimento de combustível. Ainda no âmbito da internacionalização criou a Sonangalp, onde detém 51% e a Petrogal 49% do capital, com o objectivo de aumentar a sua competitividade na distribuição e comercialização de combustíveis, a exploração de estações de serviços e o fabrico de lubrificantes de melhor qualidade (lubrificantes Ngol). Actualmente, encontra-se em negociações de uma eventual participação da Sonangol, (10% do capital social na companhia portuguesa Petrogal); concretizado o negócio, reforçará a cooperação entre as duas empresas e a Sonangol poderá através da Petrogal ter grandes vantagens competitivas no mercado europeu.<sup>101</sup>

O processo de Internacionalização tem sido pouco dinâmico, apesar de ter uma delegação em Houston, ter adquirido 32,5 do capital da ENACOL e perspectivas de abertura de uma delegação em Singapura.

### **3.2.6 - O papel da Sonangol na SADC**

“A África Austral é uma região do mundo que tem desde há tempo uma importância determinante no contexto das relações internacionais. Os seus problemas assumem hoje uma dimensão política e estratégica a que não é possível ficar-se indiferente. Afectados por limitações internas e estruturais que dificultam o processo de desenvolvimento, os países da Região vivem actualmente, em toda a sua

---

<sup>101</sup> É um negócio um tanto ou quanto complicado devido a razões de natureza política e objectivos estratégicos divergentes entre Angola e Portugal. Mas, se o negócio for concretizado dentro das regras de reciprocidade de vantagens, os dois Países têm a ganhar.

complexidade, os problemas de uma integração regional, em simultâneo com processos de integração à escala nacional de cada um deles”.<sup>102</sup>

Sendo membro da Associação dos Países Produtores de Petróleo (AAPP), Angola é por outro lado, membro de destaque da SADC. A SADC é uma Comunidade “Económica” Regional, sendo Angola o único país produtor de petróleo. Mas a Região Austral, é um mercado potencialmente rico em matérias primas e, face os recursos estratégicos que possui, constitui uma das condições básicas muito importante para o desenvolvimento e intensificação de relações económicas entre a Região Austral e o Resto do Mundo. Mas no contexto africano, a Região Austral tem a estrutura económica débil, necessitando de uma rápida industrialização. No entanto, a África do Sul é um dos países mais industrializados de África que pode impulsionar o crescimento daquela Região. “A África é, ainda hoje, a região menos industrializada do mundo. Ineficiências e circunstâncias externas adversas, a que se juntaram políticas de gestão macroeconómica inadequadas, acabaram por fazer com que grande parte das indústrias funcionem mais como um travão do que como motores do processo de crescimento e de transformação estrutural das economias africanas”.<sup>103</sup>

A experiência da CECA, da CEE e da CEEA, pode ser um exemplo a seguir pela SADC, na medida em que a formação de um bloco económico regional, passa pela intensificação das relações comerciais e de cooperação para o desenvolvimento. O projecto da unificação da indústria europeia do carvão e do aço, tratou-se de uma iniciativa histórica à favor de uma Europa organizada e com um mercado interno para responder os grandes desafios do Mundo e da Europa. É desejável, que a SADC, mobilize todos os esforços no sentido da criação dum mercado regional forte e solidário na África Austral. A indústria do carvão e do aço representou na Europa um papel-chave nas economias nacionais; o petróleo angolano e outros recursos da Região Austral, também podem constituir os grandes “pilares” para a formação de um bloco regional com uma posição estratégica no Mundo, com a África do Sul a ser a locomotiva para o fortalecimento desta comunidade. Deve a classe política da África Austral, implementar instrumentos de política económica, no sentido da própria Organização em termos de integração agir nos domínios económico, social, político,

<sup>102</sup> Aurélio Rocha, 1991, Caderno do IEEL, p. 15.

<sup>103</sup> Joaquim Ramos Silva, 1992, volume II, p. 188.



dos direitos humanos e relações externas entre os Estados e terem uma política externa comum semelhante a da UE.

Os objectivos da Comunidade tem uma perspectiva de longo prazo e se forem implementados os projectos de desenvolvimento e ultrapassadas todas as barreiras no quadro da estratégia comum, teremos na África Austral um bloco económico regional de desenvolvimento equilibrado para todos os Estados Membros.

Quanto à procura e oferta de produtos petrolíferos finais na região, dos estudos efectuados, detém um movimento mínimo dos seus produtos. O défice energético que países da África Austral ocupam no plano internacional, irá crescer no futuro próximo pelo que, até ao ano 2000, a Região Austral necessitará de importar cerca de 6 milhões de toneladas de produtos petrolíferos por falta de crescimento das suas capacidades tecnológicas operacionais na maioria das suas refinarias. Até 2015, este défice terá um valor superior que vai para além dos 20 milhões de toneladas anuais. Os custos terão mais impacto, na gasolina, gasóleo e diesel e o défice será mais acentuado nesses produtos. Todavia, haverá um aumento significativo na importação de derivados de petróleo, para além dos 7.000.000 toneladas até 2015 como ilustra o quadro de necessidades regionais.

Os mercados africanos na área das refinarias são dominados pela África do Sul. Actualmente, existe nas três regiões ao Sul do Sahara (Região Oeste, Este e Austral), uma média de 12 refinarias estrategicamente bem localizadas. Em termos de potencialidades, Angola é o maior protagonista e exportador potencial de petróleo ao nível da África Austral e os seus grandes interesses estarão virados para a gasolina e o gasóleo. Até ao ano 2000, Angola não terá tecnologia avançada para relançar as suas transformações do produto bruto em produtos acabados. O aspecto positivo é que os mercados e as condições logísticas de venda do petróleo em Angola, bem como no norte e sul da África são óptimas.

Quadro n.º 7 - import/export de produtos petrolíferos na África Austral

Milhões de Ton./Ano

Produtos/Anos	1995	2000	2005	2010	2015
LPG	0.0	0.1	0.2	0.3	0.4
Gasolina	0.3	1.9	3.8	5.4	7.0
Jet/Querosene	0.3	1.2	2.0	2.8	3.8
Diesel/Gasóleo	0.3	2.7	4.5	6.1	7.6
Fuel Residual	(0.9)	0.0	0.6	1.2	1.7
Outros	(0.5)	0.1	0.1	0.2	0.2
Total c/ Refinaria de Luanda a funcionar	(0.5)	6.0	11.2	15.9	20.7
Total c/ Refinaria de Luanda fechada	(0.5)	7.8	13.0	17.7	22.5

Fonte: Sonangol

Quadro n.º 8 - Procura Regional ao Sul da África\* de produtos petrolíferos

Milhões de ton./Ano

Produtos/Anos	1995	2000	2005	2010	2015	Cresc. % Ano	Cresc. 1995-2015
LPG	0.5	0.5	0.6	0.7	0.8	2.7	0.3
Gasolina	9.7	12.1	14.0	15.6	17.2	2.9	7.6
Jet/Querosene	3.7	4.6	5.3	6.2	7.1	3.3	3.4
Diesel/Gasóleo	8.7	11.2	13.0	14.6	16.1	3.1	7.4
Fuel Residual	4.7	5.1	5.7	6.3	6.8	1.9	2.1
Outros Fuel Refinado e Desperdício	5.6	5.9	6.0	6.0	6.1	0.4	0.5
Total	32.8	39.4	44.7	49.3	54.1	2.6	21.4

Fonte: Sonangol

\* Esta Região, compreende Angola, Namíbia, Rep. Dem. Do Congo, Congo, Mauritânia, Kenya, Tânzania, Moçambique, Zimbabwe, Zâmbia, Malawi, África do Sul, Lesoto, Swazilândia e Botswana.

É importante sublinhar, que ao facto de Angola ser o coordenador do sector energético e, o país mais rico em recursos hídricos da região Austral, coloca-o num posicionamento estratégico muito privilegiado. É possível que, caso Angola consiga uma paz efectiva, a Sonangol poderá desenvolver grandes programas energéticos, nomeadamente, programas que visem um maior fornecimento de combustíveis e gás aos restantes países membros da Comunidade Austral. Em 1996, aprovou-se a nível da SADC “um plano de coordenação energética da Região, nomeadamente, da

coordenação de electricidade, onde Angola pensa também desenvolver uma acção no sentido de criar uma política energética regional, favorável a um equilíbrio de forma que os custos possam ser minimizados e os gastos equilibrados”<sup>104</sup>. Face ao plano de desenvolvimento de políticas energéticas a nível regional, na 14ª Sessão da APPA realizada em Cotonou, decidiu-se criar um Comité de Marketing Permanente. Na sequência dessa sessão, realizou-se uma reunião do Comité *Ad hoc* em Brazzaville de 24 a 26 de Setembro de 1996, com o objectivo de se elaborar um quadro para permitir a criação do referido Comité.<sup>105</sup>

O objectivo principal do Comité de Marketing Permanente será a análise do mercado petrolífero, da promoção e cooperação no domínio de trocas comerciais de petróleo bruto e dos produtos finais em África e realização de estudos específicos concernente a diversos aspectos internacionais e africanos do sector petrolífero.

Quanto a missão do Comité de Marketing é o de :

- Análise e acompanhamento do mercado petrolífero internacional;
- O domínio dos dados e dos fluxos dos mercados africanos do petróleo bruto e dos produtos petrolíferos;
- Análise e recomendações das políticas para promoção do comércio intra - africano e a ocorrência de:
  - aprovisionamento dos países africanos, puros importadores como:
    - as garantias financeiras;
    - a elaboração das transacções;
    - a promoção da emergência de um mercado petrolífero africano;
    - o aprovisionamento das zonas fronteiriças;
    - a racionalização dos circuitos de aprovisionamento em África.

<sup>104</sup> Albina Assis - Ministra dos Petróleos de Angola, 1996, África Hoje, Revista n.º 94, p. 24.

<sup>105</sup> Fonte obtida de um relatório não publicado sobre o projecto do Comité de Marketing Permanente da APPA, junto de instituições angolanas.

- Parecer em matéria de marketing;
- A elaboração dos planos de emergência e aprovisionamento em caso de crise;
- Intensificação da procura e oferta de serviço em matéria de formação sobre o mercado;
- O estudo da evolução do mercado de energias primárias (petróleo, gás, carvão, electricidade, etc).

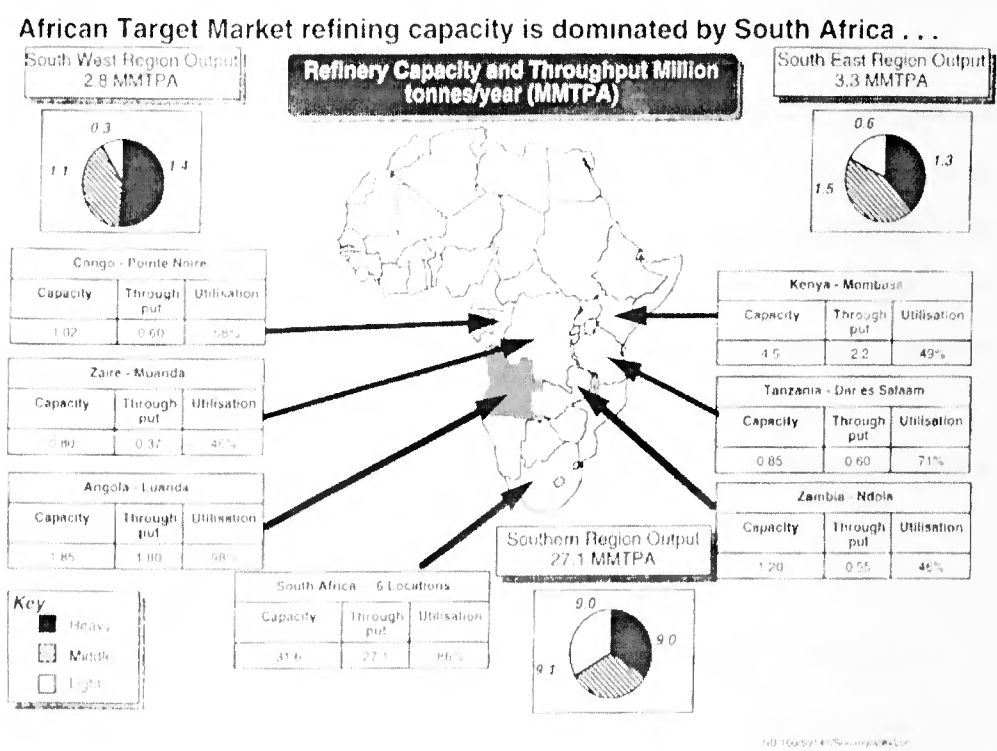
A constituição deste comité irá permitir um maior enquadramento por parte da Sonangol no mercado de petróleo africano e implementar projectos e alianças estratégicas entre as empresas da SADC ligadas à actividade petrolífera. Angola, através da Sonangol tem adjudicações na Bacia *onshore* do Etocha e já existe a nível regional um projecto para o levantamento das características das bacias conjuntas Angola/Zâmbia e Angola/Namíbia, no sentido de explorações conjuntas em *onshore*. Talvez com o novo contexto internacional e mudança de mentalidades da classe política africana, àquela região se torne “energeticamente independente”. Em termos marginais, poder-se-ia acrescentar que “a actual prática das relações económicas internacionais não exprime relações de cooperação para o desenvolvimento recíproco das Nações, mas antes relações que se traduzem em desenvolvimento de uns povos mercê do crescente subdesenvolvimento de outros. A conjuntura recente veio tornar mais flagrante a necessidade de se estabelecerem novas solidariedades, sobretudo ao nível dos PED, que sirvam esse ideal de desenvolvimento recíproco de todos os povos e nações”<sup>106</sup>.

---

<sup>106</sup> Mário Murteira, 1977, p. 117.

Fig. n.º 11

Mercado Potencial na África ao Sul do Shara



Fonte: Sonangol

3.2.7 - A melhor estratégia da Sonangol para rentabilizar as receitas de petróleo e realizar comércio mais favorável com o Resto do Mundo

Esta estratégia, enquadra-se na inserção da economia angolana na economia mundial, utilizando a vantagem petrolífera através da Sonangol. Por um lado, pensamos que a abertura coerente por parte Estado, é um dos aspectos a ter em conta neste processo. Por outro lado, é necessário que a Sonangol melhore os seus métodos de gestão, rentabilizando as receitas e realizar comércio mais favorável para o país

com o Resto do Mundo. Deverá ainda de enquadrar a sua estratégia comercial na estratégia global do desenvolvimento do país.

A rentabilização das receitas de petróleo só pode ser atingida, mediante uma estratégia de investimento, a exploração de mercados estratégicos, um aumento da capacidade produtiva, a melhoria das infra-estruturas e uma aposta na qualidade dos produtos petrolíferos. A Sonangol terá de melhorar a gestão empresarial com novos quadros capazes, bem como a aplicação de algumas receitas financeiras no mercado de capitais, nomeadamente no mercado financeiro de derivados. A experiência da PDVSA pensamos ser uma orientação estratégica que a Sonangol deve adoptar. Esta orientação estratégica, faz com que se proceda a uma correcta gestão estratégica e se alcance os melhores resultados financeiros (rendibilidade), contribuindo para o aumento da poupança interna do país.

Recomenda-se uma estratégia de investimentos rentáveis a longo prazo para o futuro da empresa Sonangol, do tipo:

- **Investimentos de capacidade**, com o objectivo de aumentar o volume de vendas da Sonangol. Este tipo de investimentos, permitem à empresa a sua expansão, dependendo apenas das grandes decisões estratégicas da Direcção Geral da Sonangol e da política do governo sobre o sector. São investimentos muito pesados, mais rentáveis a médio e longo prazo, sendo os factores-chaves de decisão os seguintes:

- a) perspectivas económicas de 5 ou 10 anos - mercados estratégicos e emergentes, evolução de preços e quantidades e competitividade;
- b) dimensão e localização - custos, as economias de escala, aprovisionamento e o tipo de mão-de-obra;
- c) possibilidades de financiamento.

- **Investimentos de produtividade**, no sentido de diminuir os custos de exploração quer por substituição de equipamento antigo por novo, quer por

modernização de equipamento existente nos campos de exploração e produção e distribuição, por outro mais eficiente. Este tipo de investimentos permite no essencial uma rentabilidade e de uma ou outra forma, são investimentos menos exigentes. Pois, a selecção desse investimento depende da afectação do grau de prioridade e flexibilidade, os recursos que permitem realizar a sua recuperação e coerência com o desenvolvimento a médio prazo da empresa;

- **Investimentos em infra-estruturas materiais**, com este tipo de investimentos, a empresa melhora as condições de trabalho ou o cumprimento de certas leis ambientais como por exemplo a construção de ETAR'S;
- **Investimentos Estratégicos**, a rentabilidade destes investimentos estão associados a um elevado risco e manifesta-se a longo prazo. Trata-se de investimentos com despesas de pesquisa e desenvolvimento, adopção de novas tecnologias, formação de quadros, imagem da empresa e qualidade dos produtos. Estes investimentos, são indispensáveis para a expansão da empresa e normalmente, estes investimentos estratégicos são de empresas com sucesso e bem geridas;
- **Investimentos na comercialização**, este tipo de investimentos é muito importante na medida em que os técnicos com formação em marketing, técnicas de vendas e estratégia comercial, garantem a expansão da empresa. Por outro lado este investimento é uma boa opção estratégica para uma empresa rentabilizar as suas receitas.

Para se alcançar a rentabilidade desejável, investir e executar as estratégias com a esperança de obter sucessos e, decisão de investir para rentabilizar as receitas, requer uma boa tomada de decisão por parte da direcção da empresa. Quando um gestor decide investir para a empresa crescer e ter uma posição estratégica no mundo, é necessário que o mesmo tenha bons conhecimentos e variadíssimas informações comerciais, informações técnicas e específicas do sector, informações de aprovisionamento de petróleo, no país e no estrangeiro. Estas são as condições prévias

para que a Sonangol possa rentabilizar as suas receitas e ter um comércio mais favorável com o Resto do Mundo.

### **3.2.8 - A relevância da estratégia comercial da Sonangol, na estratégia do desenvolvimento económico do país**

O desenvolvimento de todas as estratégias é coagido por mudanças na estrutura das relações humanas e dirigido para a obtenção das referidas mudanças. Na relevância da estratégia, “a necessidade de obter estas mudanças internamente fará que a política de pessoal, no seu sentido mais vasto, seja um elemento importantíssimo na estratégia”<sup>107</sup>. Sendo assim, a estratégia de desenvolvimento, depende muito do tipo de da estrutura política e dos indivíduos responsáveis pela política económica do país, uma vez que são elementos decisivos na gestão da economia e na estratégia dos diferentes sectores e das instituições democráticas. “Também haverá repercussões sobre a forma como a estratégia é formulada e os seus objectivos que serve. Quanto menos autoritário for o estilo de gestão, mais vasto será o campo de discussão ao ser determinada a estratégia”<sup>108</sup>.

Com base na estratégia comercial e utilizando as receitas provenientes do sector petrolífero deve-se formular uma estratégia de desenvolvimento de longo prazo. “O principal objectivo da estratégia de desenvolvimento de longo prazo, tendo na base a realidade sócio-política, histórica, tradicional e comportamental, provincial, cultural, económica e ambiental especificamente angolana, deverá ser a realização sustentada e simultânea da erradicação da pobreza, do crescimento económico e da criação de emprego, bem como da distribuição equitativa das riquezas do país”<sup>109</sup>. A política económica, utiliza frequentemente vários processos de intervenção, que ela combina pelo recurso, a diversos instrumentos; na medida em que se podem deduzir lógicas de conjunto, assim se constroem estratégias. A estratégia comercial é relevante para o desenvolvimento económico do país se se implementar uma **estratégia de reestruturação** profunda da economia, o que implica o evidenciar de subconjuntos característicos no seio do sector petrolífero em articulação com os diferentes sectores,

---

<sup>107</sup> John Griève Smith 1990 p. 195.

<sup>108</sup> John Griève Smith, 1990 p. 195.

<sup>109</sup> Fátima Roque, 1997, p. 133.



nomeadamente a agricultura, a indústria e o sector dos serviços. Assim, traça-se objectivos horizontais e estruturais, que são assegurados por meio de processos institucionais, que põem em prática medidas de auxílio permanente às exportações, prática que tenderá a reforçar-se, pressionada pela concorrência internacional e pela ligeira renúncia à depreciação da moeda com vista a estimular as exportações. “A definição dos sectores com vantagens competitivas potenciais e sua eventual protecção parece ser essencial numa correcta programação de transição”<sup>110</sup>.

Todavia, é necessário uma intervenção estratégica na economia do país, regulamentando o mercado interno. “As teorias da estratégia, apesar de hoje deverem ser apreciadas com um entusiasmo bem mais refreado, mostraram, pelo menos teoricamente, que, mesmo em contextos teóricos neoclássicos, o intervencionismo, tanto na dimensão comercial como sobretudo através de políticas industriais, tem fundamento”<sup>111</sup>.

Para se levar a cabo os objectivos estratégicos podemos (e é desejável) aproveitar os aspectos positivos de reestruturação da economia de alguns países do Leste ( Polónia, Estónia, Eslováquia, Hungria e a República Checa), como modelos a ter em conta. Angola deve traçar objectivos estratégicos coerentes e ao mesmo tempo acções dinâmicas para o crescimento e desenvolvimento sustentado a muito curto prazo. É necessário que se faça um grande esforço no sentido de se alcançar a paz efectiva e que os políticos tenham consciência dos aspectos negativos da longa guerra fratricida em Angola. Face ao cenário actual de Angola, é necessário elaborar em primeiro lugar o seguinte:

• **Modelo político - institucional**, com prioridade na criação de um sistema de relações de trabalho com base na mobilização de todos os trabalhadores em especial os quadros técnicos e formas de relações políticas entre os diferentes partidos políticos e a sociedade civil. A existência deste modelo conduziria o país a uma hegemonia social - democrática, a uma concertação dominante e competitiva, à constituição de uma dimensão institucional para o desenvolvimento das empresas e grande influência consensual dos partidos sobre o governo. O fortalecimento das instituições angolanas na formulação de políticas económicas e sociais permitiria uma organização do Estado

---

<sup>110</sup> Paula Fontoura e Fátima Roque, 1994, p. 5.

mais sólida e com líderes políticos com visões de médio e longo prazo. Face ao grau de corrupção sem precedentes em Angola, é urgentíssimo o “controle da corrupção do Estado, através de dispositivos fortes de controle”<sup>112</sup> ao nível de todos os Órgãos de Soberania;

• **Modelo de política macroeconómica**, através deste modelo introduzia-se instrumentos de política económica capazes de permitir um equilíbrio entre o mercado de bens e serviços e o mercado monetário (IS-LM), maior controlo das finanças públicas consubstanciado com um Orçamento de Estado que satisfaça às necessidades da sociedade e um projecto bem estruturado sobre contribuições fiscais. O Banco Central implementaria uma verdadeira política monetária e financeira e um rigor controlo da actividade económica e financeira do país.

Depois de se elaborar e definir o modelo económico global com base nestes dois modelos, o país estaria em melhores condições de levar a cabo uma política de reformas económicas por fases para a economia de mercado. Esta tarefa só é possível se estes modelos e reformas forem da responsabilidade dos quadros angolanos formados nos países de economia de mercado e com o apoio da classe política para as decisões de carácter política. “A definição legal de economia de mercado, de instituições adequadas, de um clima de liberalização e de políticas que estimulem a oferta, são indispensáveis ao sucesso da estabilização”.<sup>113</sup>

Devido aos excessos dos gastos públicos, o aumento exponencial da dívida externa, a má aplicação das receitas do petróleo, a falta da interligação entre o sector petrolífero e os outros sectores da economia, acompanhada de uma corrupção de Estado, são as causas principais para a não elaboração de um verdadeiro programa económico e de uma estratégia de desenvolvimento económico do país. É necessário que o Estado, mesmo com o processo de paz não concluído, elabore um conjunto de acções e objectivos estratégicos coerentes para o crescimento e desenvolvimento do país.

Em suma, o objectivo da componente comercial na estratégia de desenvolvimento económico de Angola, é desenvolver por meio de acção coordenada

---

<sup>111</sup> Paula Fontoura e Fátima Roque, 1994, pp. 4-5.

<sup>112</sup> Baseado no Relatório Sobre o Desenvolvimento Mundial, 1997, p. 104.

<sup>113</sup> Paula Fontoura e Fátima Roque, 1994, p. 8.

com os sectores produtivos, uma política industrial competitiva na escala internacional e regional, orientada para produzir bens e serviços com maior valor acrescentado. As linhas estratégicas aconselhadas são:

- Criar condições de rentabilidade elevada e poupança permanente na exportação do petróleo e fortalecer o acesso dos produtos nacionais nos mercados externos;
- Fomentar o desenvolvimento do mercado interno e a substituição de importações duma forma gradual, para permitir a inserção da indústria e do comércio nacionais na economia internacional;
- Incentivar o desenvolvimento de grupos industriais, regionais e sectoriais de grande competitividade, com uma elevada participação de micro, pequenas e médias empresas junto dos locais de matérias primas e/ou de acessibilidade fácil, que permita o escoamento dos produtos; ou seja, a criação de “pólos de crescimento e de desenvolvimento industriais nas tradicionais áreas industriais e nas zonas com grandes potencialidades e que não se implementou qualquer projecto de desenvolvimento industrial”<sup>14</sup>.

### **3.3 - Princípios de orientação estratégica: a experiência da Cabgoc/Chevron**

O posicionamento estratégico de uma das empresas petrolíferas mais antiga a operar em Angola (Cabinda), a Cabgoc/Chevron, em relação à Sonangol, assenta na grande experiência internacional no sector petrolífero, bem como o domínio do pólo petrolífero de Cabinda.

A Cabgoc em associação com a Sonangol, Agip Angola, Elf Angola, é a operadora da concessão marítima de Cabinda, divididas em três áreas (A, B e C), com cerca de 5.500 Km<sup>2</sup> conforme anexo. A Cabgoc/Chevron, tem a responsabilidade de pesquisar, desenvolver e exportar petróleo bruto e eventualmente produtos petrolíferos

da concessão de Cabinda. Para desenvolver as suas actividades, tem uma base de operações com 25 Km<sup>2</sup> à norte da cidade de Cabinda. A referida base, é um complexo com todas as infra-estruturas indispensáveis à actividade petrolífera. Actualmente, o volume de produção de petróleo bruto, é de aproximadamente 436.795 BOPD, podendo aumentar nos próximos anos devido as grandes potencialidades da área C em *offshore*.

A missão, visão, valores e estratégias da Cabgoc/Chevron permite-nos ver a sua dimensão estratégia e os seus objectivos.<sup>115</sup>

**1 - Missão:** A Cabgoc/Chevron é uma empresa petrolífera internacional. A sua missão é obter altos resultados financeiros para os accionistas, os donos dos nossos negócios da empresa. A melhoria contínua da qualidade é o processo que utilizam sempre para atingir a missão.

**2 - Visão:** A visão da empresa é ser melhor entre os melhores, o que quer dizer:

- todos empregados terem orgulho no seu trabalho;
- ser respeitado pelos “concorrentes”;
- ser preferido pelos clientes e fornecedores;
- dar confiança aos investidores e animá-los para investir na Cabgoc/Chevron;
- ser bem recebido pela comunidade.

**3 - Valores da empresa:** Para prosseguir a missão, com base no quadro de valores, é tão importante como a missão em si.

- **Empregados** - a chave do sucesso - fornece a força fundamental, a vitalidade e a reputação da firma.
- **Clientes** - a sua atenção básica - alcançar pelo menos a parceria, significa um compromisso com a excelência em tudo que fazem.

---

<sup>114</sup> Aspectos realçados em Ennes Ferreira, “Plano Director de Reindustrialização de Angola”; nomeadamente, Luanda, Benguela, Huambo, Huíla, Namibe, Cabinda, Malange e Uíge.

<sup>115</sup> Estes dados foram obtidos pelo autor durante a visita de estudo a Malongo e ao *offshore* da Takula (a maior zona de produção do petróleo angolano) em Setembro de 1997.

- **Comunidade** - o respeito para com a comunidade é crucial - requer os altos padrões da ética para o negócio e com responsabilidade sociais e do meio ambiente.

**4 - Estratégias** - O objectivo primário da Cabgoc/Chevron é alcançar altos resultados financeiros e operacionais, de tal forma que os lucros dos nossos accionistas, sejam superiores aos seus “concorrentes”. O objectivo até 1998 desta empresa petrolífera americana a operar em Angola é ser número um em relação aos seus “concorrentes” em termos de lucros totais dos accionistas. Esta empresa petrolífera acredita que uma margem anual de 15% nos lucros, é necessário para alcançar os objectivos. No prosseguimento deste objectivo, irão analisar o crescimento de longo prazo e lucros de curto prazo. Guiado pelo plano estratégico atingirão este objectivo através de:

- **Constituição de um grupo que se comprometa a cumprir a missão da empresa.** Com base numa confiança mútua e respeito pela diferença da empresa, o trabalho do meio ambiente, onde a comunicação é aberta e eficaz. Os contributos máximos da Cabgoc/Chevron são valorizados e recompensados e o trabalho, é realizado para o bem comum. Aceita a sua responsabilidade para o crescimento individual, tendo em conta os objectivos da empresa e o sucesso do negócio;
- **Focando a atenção aos Clientes.** A empresa vai antecipar e responder rapidamente alterações nas necessidades dos seus clientes providenciando produtos e serviços de qualidade no interior e exterior da empresa;
- **Certificando que todas as operações tenham desafios de fortes “concorrentes”.** A empresa vai ganhar a grande competitividade através de altos níveis de gestão, controlo de custos e uso de tecnologia;
- **Identificar e melhorando os processos-chave do trabalho.** A Cabgoc/Chevron vai continuar imitar a referência de nível das boas práticas, melhorar a produtividade, medir o progresso e comunicar os resultados e

experiências;

- **Descentralizando o processo de decisão e contabilística.** Esta petrolífera irá efectivamente comunicar os objectivos e políticas da empresa, levar os objectivos operacionais e processos de decisão para as unidades estratégicas e apontar a importância da existência de objectivos específicos;
- **Dando grande prioridade a segurança, ao meio ambiente e aos aspectos públicos e governamentais.** A empresa irá olhar em frente antecipando alterações e desenvolver respostas inovadoras para a segurança, ao meio ambiente, ao público e relações governamentais.

Tendo o comité de gestão adoptado a melhoria da qualidade (CQI), processo no qual a Cabgoc/Chevron irá alcançar a sua meta de tornar melhor entre os melhores. Vai liderar o processo de mudança e ser **modelo de referência** em termos de qualidade. Para a Cabgoc/Chevron, a actividade dos negócios irão continuar na melhoria da qualidade *Taylorista* individuais das suas necessidades, da missão e estratégias.

O balanço da experiência estratégica da Chevron ao longo da sua actividade em Angola é positiva. Desde o levantamento geológico em Cabinda em 1954, o seu desempenho no sector petrolífero, as sucessivas descobertas de novos poços de petróleo e o aumento da produção, a Chevron tem tido muito prestígio em Angola.

### **3.4 - As experiências da PEMEX (México) e da PDVSA (Venezuela)**

As experiências destas duas empresas, permite-nos ver, como é que uma empresa pode deixar de ser estática e passar para uma organização dinâmica no âmbito interno e externo. Estas orientações estratégicas poderão ajudar a Sonangol, bem como as autoridades ligadas ao sector petrolífero e aos responsáveis de decisão política a repensar na primeira fase de privatização da Sonangol. O primeiro passo importante, seria a privatização da Sonangol Distribuidora, por ser a área de distribuição mais rentável e próxima dos consumidores.

•A experiência da PEMEX - Petróleos do México<sup>116</sup>

A Pemex, é uma empresa mexicana ligada à produção de petróleo e distribuição de produtos petrolíferos. Depois da sua abertura ao investimento privado, a Pemex tornou-se numa empresa competitiva na América Latina.

O petróleo mexicano é o suporte da economia mexicana e, por isso, o crescimento da economia do país depende em grande parte da produção e do volume de vendas de petróleo. Desde finais dos anos setenta e princípios dos anos oitenta, o petróleo converteu-se no principal produto de exportação e a principal fonte geradora de divisas. No entanto, houve diversificação e o petróleo foi o *pivot* do processo.

Em 1975, as vendas do petróleo para o exterior, representaram 14.5% do total proporcionando um crescimento notável, em 62.4% em 1980 e 73.6% em 1982.<sup>117</sup> Um indicador mais amplo, mostra a importância do petróleo na estrutura das exportações durante este período: em 1973, a relação entre as exportações de petróleo e o total dos bens, serviços e outras exportações, eram 6.1%; cinco anos mais tarde, representava 37.9% e 55.8% em 1982. Mais de metade da oferta de exportação do México estavam constituída pelo petróleo.

O governo mexicano, anunciou em 1996, os elementos essenciais da sua nova estratégia para a indústria petrolífera. Salienta-se que este foi o momento propício e oportuno para implementar os instrumentos dessa estratégia. O governo mexicano teve de alterar a Lei Reguladora do Artº 27 da Constituição do ramo do petróleo, no sentido de permitir uma maior abertura ao investimento privado estrangeiro e nacional, apesar de persistir o monopólio estatal.

A indústria petrolífera mexicana iniciou uma nova fase do seu desenvolvimento, com um crescimento notório em 1996. Este cenário, também é já reflexo aos programas operacionais e de investimentos de 1997 e dos planos estratégicos das empresas subsidiárias da Pemex. Actualmente, desenvolvem-se projectos ambiciosos que permitirão de forma significativa a produção de petróleo, gás natural, líquidos de

---

<sup>116</sup> Estes dados foram retirados na revista el mercados de valores n.º 12/96, dos discursos apresentados pelo Secretário de Energia do México e do Director Geral da Pemex, durante o XXVII Fórum Nacional da Indústria Química.

<sup>117</sup> Emilio Barriga Delgado, 1997, Revista comércio exterior do México vol. 47, n.º 6.

gás natural e combustíveis. O investimento de 96 e o de 1997, traduzirão numa maior oferta global de hidrocarbonetos, que permitirão satisfazer o crescimento da procura interna e incrementar excedentes para a exportação. De realçar, que o crescimento das exportações petrolíferas mexicanas, passaram de 0.9% em 1973 para 67.3% em 1980, um salto extraordinário em apenas 7 anos e nos anos 90, a média é de 11% ano.

Em 1996, a Pemex produziu 2 milhões e 857 mil barris diários de petróleo bruto, o que significa um crescimento de 240 mb/d em relação a 1995; tendo em 1997, programado um aumento de 225 mb/d. Trata-se pois, de um crescimento jamais observado desde 1982. Nestes dois anos (1996-1997), a produção de gás natural cresceu a um ritmo ainda maior, apesar das restrições impostas pelo acidente verificado no centro de processador de Cactus. Estima-se um crescimento de 800 milhões de pés cúbicos diários (mmpcd) entre 1996-97 valor equivalente a 21%.

Assim, a projecção da produção de petróleo e gás natural para o ano 2000 está determinada pelos três grandes projectos que foram autorizados pelo Conselho de Administração da Pemex. Trata-se de modernização e optimização das infra-estruturas do campo Cantarell na Sonda de Campeche, assim como o desenvolvimento dos campos no Litoral de Tabasco e na Cuenca de Burgos em Tamaulipas.

A Pemex Gás e Petroquímica Básica, prevê aumentar a sua capacidade para garantir uma crescente oferta de gás líquido. A reconstrução, substituição e modernização da capacidade instalada em Cactus, a entrada em laboração duma planta de 500 milhões de pés cúbicos diários, permitirá aumentar significativamente as vendas de gás natural. Assim sendo, iniciou-se um processo de planificação para a construção de fábricas adicionais que permitirão fazer face a procura de gás em 1999 e no ano 2000.

No México, iniciou-se também o processo de substituição de gasóleo por gás natural. Este processo acelerará com a entrada em vigor das novas normas ambientais. A Pemex, está a preparar-se para fazer face ao crescimento previsto do consumo de gás natural no México, aumentando a sua produção e a capacidade de produção do gás. Por esta razão, realiza fortes investimentos nas refinarias de Tula e Cadereyta que permitirão a conversão profunda de produtos residuais e destilados intermédios e gasolinas.



Quanto as vantagens competitivas, a Pemex conclui que:

- A disponibilidade de matérias-primas não oferece por si, vantagens competitivas. O desenvolvimento de infra-estruturas é o requisito indispensável para transformar uma ampla dotação de recursos naturais com vantagens económicas. Hoje, os grandes centros petroquímicos no Golfo do México contam com infra-estrutura moderna que não é aproveitada plenamente;
- Os grandes complexos petroquímicos da Pemex oferecem a possibilidade de ampliar a sua capacidade de produção e melhorar sua eficiência com muitos investimentos moderados;
- A falta de integração na cadeia produtiva ocasionada por uma fronteira artificial entre os sectores públicos e privados, tem causado um alto e crescente custos para o país. A eliminação de barreiras artificiais na estrutura da indústria petroquímica libertará energias contidas e melhorará a sua capacidade competitiva;
- A perda de dinamismo e as restrições de crescimento devido os ciclos de preços da indústria petroquímica internacional, propiciaram a deterioração da balança comercial mexicana. O desenvolvimento desequilibrado deste sector industrial, levou alguns ramos a perda de mercados internos que foram abastecidos através das importações;
- Atendendo a abertura e globalização do mercado, a Pemex tem de aproveitar todas as suas vantagens estruturais. A Pemex não pode subutilizar as matérias primas, as infra-estruturas e a capacidade instalada, pois o crescimento económico e a recuperação deste sector, não pode traduzir-se em importações crescentes de produtos petroquímicos;
- Uma empresa sã e exigente deve responder às novas condições e oportunidades que lhe oferecem os mercados com novas tecnologias, formas organização e estratégias que modificam o processo produtivo e produtos. Por isso, as condições actuais da Pemex, a flexibilidade para com as empresas e

sectores públicos e privados ganham uma grande relevância. A constituição de empresas mistas em torno dos complexos produtivos da Pemex - Petroquímica é, considerada um grande passo para ajustar ao intercâmbio e um requisito indispensável para o sucesso (XXVIII Fórum Nacional da Indústria Química do México).

### •A experiência da PDVSA da Venezuela

A PDVSA - Petróleos da Venezuela S.A., foi constituída em 1975. É uma empresa petrolífera de dimensão internacional com actividades nas áreas de petróleo, gás natural, betuminosas, carvão e produtos químicos. O seu posicionamento no mercado internacional, deve-se ao facto da privatização de uma parte do seu capital social e a participação no sistema de refinação, distribuição e vendas nos EUA, Caraíbas, Alemanha, Holanda, Bélgica, Suécia e Reino Unido.

Desde os finais dos anos oitenta, quando a Venezuela empreendeu um “grande” programa de ajustamento estrutural, o governo decidiu então autorizar a entrada de investimento privado nas actividades de exploração e produção da indústria petrolífera nacional e, permitiu em 1992 reactivar campos petrolíferos marginais ou inactivos. A indústria petrolífera venezuelana (como em Angola) é o “pilar” fundamental do tecido económico<sup>118</sup>, mas encerrou as suas portas ao investimento estrangeiro em Janeiro de 1976, depois da formação da PDVSA. Desde então, a empresa de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), “empreendeu um dinâmico processo de expansão nacional e internacional”<sup>119</sup>. A PDVSA em 1994, ocupou o segundo lugar entre as 50 maiores companhias petrolíferas do mundo. Esta classificação deve-se a boa performance do volume das reservas, da produção do *crude* e gás e, capacidade de refinação e do volume de vendas que a PDVSA empreendeu no mercado petrolífero.

Nos finais de 1995, devido a queda do preço internacional de petróleo, os fluxos de caixa da empresa (pagos os custos e deduzido o rendimento petrolífero), deixava uma margem reduzida para financiar os investimentos de longo prazo. O problema

---

<sup>118</sup> A contribuição deste sector no PIB (14% por média de 1950 a 1990) e sobre o total das suas exportações representa 77%; comércio exterior vol. 46 n.º 11, p. 929, Novembro, 1996.

<sup>119</sup> Jesus Mora e Ramón Espinasa, 1994, *Revue de l'Énergie* n.º 456, pp. 87-94.

complicou ainda mais, porque muitos campos petrolíferos explorados pela PDVSA, estavam a alcançar a sua maturação e, não havendo investimento na produção, poderia registar uma quebra de 25% por ano. Por outro lado, a dívida externa venezuelana era de 35.000 milhões de dólares americanos que absorvia cerca de 1/3 do valor das exportações totais. Face a insuficiência de recursos, o financiamento externo da PDVSA começou a crescer significativamente cerca de 5.000 milhões de dólares americanos. Então, a PDVSA preferiu associar-se às empresas estrangeiras do que endividar-se e, apesar de todos os problemas políticos e económicos que acarretava o País, a empresa tinha condições de atrair sócios do exterior.

Quando as companhias estrangeiras efectuaram as suas análises “Risco - País”, ficaram atraídos no que a Venezuela tinha para “oferecer - acesso” aos recursos hidrocarbonetos líquidos quase ilimitados, cuja localização e extensão estão claramente definidos e que as margens de lucros atractivos estavam dentro do tempo razoável. A abertura da petrolífera venezuelana, se apresentou mais como uma necessidade do que como uma opção estratégica; a partir desta medida, se fez sentir paulatinamente as relações de forças dos actores nacionais e internacionais.

Face a esta situação vivida pela PDVSA e da própria economia venezuelana, deve-se fazer um estudo mais amplo e interpretar as estratégias de cada grupo de intervenientes na abertura da petrolífera venezuelana. Em primeiro lugar, a abertura da petrolífera venezuelana ao capital privado é um processo complexo que interrelaciona aspectos económicos, políticos, jurídicos e empresariais, consubstanciados às estratégias e tácticas principais dos actores internacionais e nacionais que participaram de uma forma directa no processo. Este processo do grupo, desenvolveu-se, traçando estratégias e tácticas para alcançar os seus objectivos pretendidos pela empresa.

A abertura ao capital privado foi autorizada pelo Congresso, autorizando também a celebrar contratos de associações estratégicas para explorar e exportar gás leve e petróleos pesados e extrapesados. Com a abertura da petrolífera venezuelana ao capital privado, verificou-se a convicção internacional de que esse passo constituía etapa prévia à associação do capital estrangeiro com a PDVSA na exploração e produção de petróleos convencionais. Para muitas Companhias, os contratos de serviços para reactivar campos petrolíferos inactivos é o mesmo que os acordos sobre petróleos brutos.

Para levar a cabo esse processo a PDVSA teve várias etapas:

- 13 convénios ou contratos operativos para as diferentes áreas entre diversas empresas para reactivar campos inactivos e marginais;
- Contratos de associação, denominados associações estratégicas entre as empresas petrolíferas de renome para exportar e melhorar 200.000 barris diários de petróleo. Esses contratos trariam benefícios que podiam resultar da comercialização de *crude* de qualidade e de gás, dando-lhes benefícios fiscais de 34%, o que reduzia uma parte significativa das receitas do Estado;
- Em 1994 a PDVSA apresentou um novo modelo de contratos para completar o processo de abertura da indústria petrolífera ao capital privado, o conhecido (contrato de lucros de contrapartidas);
- Em 1995 foi autorizado a celebrar os contratos de associação, nos termos e condições jurídicas e económicas fundamentais:

- a) a PDVSA designará uma das suas subsidiárias para indicar dez áreas geográficas específicas;
- b) o objecto dos contratos são as actividades relacionadas com a exploração e exportação de hidrocarbonetos situadas nas zonas determinadas pela subsidiária, por um executivo nacional e o Ministério de Energia e Minas, bem como actividades relacionadas com o transporte por vias especiais, armazenamento e a produção obtida nas áreas e a correspondente distribuição de benefícios resultantes da comercialização;
- c) as controvérsias que se apresentam, que não são da competência do Comité de Controlo e que não podem resolver-se por acordo entre as partes, se submeterão a arbitragem.

Face a este processo de abertura e desenvolvimento de estratégias, podemos desenvolver alguns aspectos do posicionamento estratégico da PDVSA (desde a sua

constituição, bem como algumas estratégias recentes depois da descobertas de novos campos petrolíferos).<sup>120</sup>

Com vinte e dois anos de actividade, transformou-se numa organização forte, posicionando-se no primeiro “pelotão” do negócio petrolífero internacional, em constante transformação e em busca do maior valor acrescentado em cada uma das áreas da sua competência. Desde a sua criação, a PDVSA percorreu um longo caminho, “graças ao crescimento sustentado e o aproveitamento oportuno de uma das maiores riquezas de hidrocarbonetos do hemisfério ocidental”<sup>121</sup>.

Com a descoberta de três novas regiões petrolíferas (região central - Catatumbo e La Ceiba; região central - Gunare, San Carlos e El Sombrero; e região oriental - Guarapiche, Golfo de Praia Oeste, Golfo de Praia Este, Punta Pescador e Delta Centro), a sua posição no mercado mundial de petróleos, saiu reforçada<sup>122</sup>. Esta empresa, tem 24 refinarias espalhadas pelo mundo, nomeadamente nos EUA e Europa e, comercializa 2,3 milhões de bbls/d dos quais 70% vão para os EUA. Conta com 53.000 trabalhadores dos quais, 47.000 trabalhadores na Venezuela e o restante 6.000 trabalhadores no Resto do Mundo.

A PDVSA, tem um Centro Internacional de Educação e Desenvolvimento (CIED); este centro (subsidiária) tem a missão de formar e ensinar os recursos humanos da empresa. A empresa, pauta pelo princípio em políticas, programas e acções que suporta o investimento de importantes recursos materiais e humanos para a preservação do ambiente ecológico e segurança humana. Quanto a tecnologia para o desenvolvimento, tem o Centro de Investigação e Apoio Tecnológico, que desenvolve toda a acção de *R&D*.

Na área comercial, dada a activa gestão comercial desempenhada pela empresa, tem permitido incrementar a sua participação no mercado de produtos da Costa Atlântica e consolidar a sua presença nos mercados de combustíveis do Caribe, Europa e no Sudoeste Asiático. Em 1996, a actividade comercial cresceu devido ao aumento do consumo de energia que cresceu em 2,8% em relação a 1995. O

<sup>120</sup> Alguns dados foram retirados dos anuários da PDVSA de 1995 e 1996 facultados pela Embaixada da Venezuela em Lisboa e informações obtidas durante a pesquisa efectuada pelo autor.

<sup>121</sup> Uma das passagens da mensagem do presidente da PDVSA (Luís E. Giusti) no anuário de 1996.

<sup>122</sup> A sua posição no mercado mundial de petróleo e dentro da OPEP, tem um peso significativo. Esta posição, coloca a Venezuela numa posição de forças face à uma orientação desfavorável, como se verificou em Março de 1998, com a descida do preço internacional do petróleo. Mas, no âmbito do espírito de boas relações dentro da OPEP, as divergências foram rapidamente ultrapassadas.

crescimento da procura, deveu-se à combinação de factores (mau tempo e um inverno severo e prolongado), o que trouxeram um fortalecimento dos preços nos mercados internacionais (preço 18,39 dólar americano por barril na Venezuela). Face ao ambiente favorável, a PDVSA exportou 60% dos seus produtos para os EUA e 30% para à América Latina. A comercialização do crude e produtos petrolíferos nos mercados internacionais alcançaram 2 milhões e 752 mil barris diários, volume superior em 215 mil barris diários em relação ao ano de 1995. O *crude* leve e mediano foi de 1 milhão e 207 mil barris diários um aumento em 9% em relação a 1995. A PDVSA, obteve lucros líquidos de 4.495 milhões de dólares americanos e deu a sua maior contribuição histórica mais alta da indústria petrolífera ao Estado (cerca de 14% do PIB).

No concernente as estratégias recentes, a PDVSA formulou as seguintes estratégias, tendo alcançado os seus objectivos:

- Estratégia de estreitar relações com o Brasil, tendo colocado 122 mil barris diários de petróleo bruto e produtos petrolíferos, representando um incremento de 18%;
- 16ª renovação de cooperação energética com os países da América Latina, designado por “acordo de São José” assinado na Costa Rica no dia 3 de Agosto de 1980<sup>123</sup>. A Venezuela e o México, ajudaram os países centro-americanos com 160 mil barris diários e produtos refinados;
- Estratégia programa de renovação dos tanques que integra a sua frota petrolífera, continuar realizar o transporte de petróleo bruto e produtos petrolíferos debaixo dos mais estritos controlos de segurança e protecção ambiental;

---

<sup>123</sup> Este acordo, foi assinado pelos presidentes da Venezuela, Luís Herrera Campíns e dos Estados Unidos Mexicanos, Miguel de Madrid Hurtado. Mais tarde, o programa foi renovado em Cancún, aos 17 de Julho de 1983, reafirmando o compromisso de os dois países fortalecerem a estabilidade e a paz nos países centro-americanos. De realçar, que o acordo, previa também a concessão de créditos aos Países centro-americanos e Caribe equivalente a 20% das receitas petrolíferas com prazo de 5 anos e uma taxa de juros de 8% ao ano. Estes créditos, destinam para financiar projectos de desenvolvimento económico, em especial ao sector energético e relativos a Integração Económica Regional. Os financiamentos, poderão converter-se num prazo de 20 anos e com uma taxa de juros de 6% ao ano. (Tratados Públicos y Acuerdos Internacionales de Venezuela, 1820-1984 - Ministério de Relaciones Exteriores, Volume XXVII).

- Esquema de ajuste de preços de gás natural numa base regionalizada, com o propósito de melhorar o balanço do uso dos recursos energéticos e abrir oportunidades para o desempenho de importantes projectos associadas ao uso do gás na Venezuela;
- Participação do capital privado. A estratégia consiste em fazer da Pequiven uma empresa onde se gere o maior volume de negócios, benefícios derivado do grande potencial de gás natural que possui a Venezuela com mais alta participação de investidores privados;
- Consolidação nos mercados estratégicos destacando o aumento da participação nos mercados latino e norte americano.

No âmbito da estratégia de internacionalização, a PDVSA tenciona promover mais investimento privado na indústria petrolífera venezuelana. No período compreendido entre 1997-2006, prevê investir cerca de 60 mil milhões de dólares americanos, sendo 55% da PDVSA, 18% através de associações e os restantes 27% com empresas privadas em contratos de operações.<sup>124</sup>

Este tipo de investimento é o que a Sonangol deverá fazer, no sentido de uma melhor internacionalização e tornar a empresa mais competitiva.

Em traços gerais, os objectivos da PDVSA são a maximização do lucro petrolífero, gerar divisas suficientes para equilibrar a balança de pagamentos e impulsionar o desenvolvimento económico do país. Estes objectivos têm sido a justificação para uma política agressiva de abertura ao capital privado e de maior inserção da PDVSA no sector petrolífero internacional. Neste âmbito, a PDVSA estruturou melhor a estratégia da empresa que se resume em:<sup>125</sup>

- Realizar contratos de longo prazo para a comercialização do petróleo bruto de forma a cultivar uma relação estreita com os clientes e associados, garantindo mercado consumidor através de descontos acentuados nos preços;
- Expandir as actividades da empresa para a jusante da cadeia petrolífera e

---

<sup>124</sup> Ver em Fernando Albavera, 1997, CEPAL n.º 62, p. 57.

<sup>125</sup> Andréa, 1997, p. 12.

concentrar a produção em produtos de maior valor acrescentado;

- Afirmar-se cada vez mais nos mercados consumidores como os EUA (onde possui 15.000 postos de combustíveis) e na Europa por meio de *Joint-Venture* ou *leasings* para refinar, transportar, distribuir e vender, através de arrendamento ou aquisição de refinarias, oleodutos e instalações de *stockagem*, postos de combustíveis, etc;

Buscar parceiros para a implementação comercial do projecto *orimulsion*,<sup>126</sup> de forma a que possa eliminar o subsídio do governo para essa actividade.

Quanto às expectativas da PDVSA, espera arrecadar entre 15 a 20 mil milhões de dólares americanos no início do próximo século como recita de exportação de petróleo. Estas expectativas baseiam-se em estimativas de um crescimento da procura mundial de aproximadamente 2% ao ano durante nos próximos anos (entre 75 a 85 milhões de bbl/d). Se se confirmar, a OPEP poderá participar com 35-45 milhões de bbl/d. Por outro lado, se for mantida a actual quota venezuelana (10%) na OPEP, o seu nível de produção estará em torno de 4 milhões de bbl/d (BERTI, 1996).

---

<sup>126</sup> Termo comercial do produtos desenvolvido a partir do óleo extrapesado da faixa do Orinoco. O *Orimulsion* pode ser utilizado em plantas termeléctricas. Outra forma de aproveitamento do óleo extrapesado (9º API) seria refiná-lo pelas características da matéria-prima, isso exigiria um sistema de refinação específico e extremamente caro.



#### IV - Conclusões

Depois da descoberta do petróleo, verificou-se um crescimento do sector petrolífero e continua a ter um grande peso na economia mundial (25% do comércio internacional), embora, as grandes necessidades energéticas não sejam todas satisfeitas pelo petróleo. Conclui-se, que muitos dos sectores da actividade económica não deixarão de utilizar o petróleo como fonte principal de energia, por exemplo, o dos transportes e produção industrial. É ponto assente, e, segundo estudos de 1996 da Direcção Geral de Energia da UE, a procura de produtos petrolíferos será limitada e a uma taxa de crescimento 0,9 por ano até 2020.<sup>127</sup> A procura do gás natural aumentará duas vezes devido a notável produção de energia, sendo o crescimento anual previsto de 3% por média. Quanto aos preços do petróleo até ao fim deste século, deverão oscilar entre os “24,00 USD/barril em 2004, os 40,00 USD/barril em 2005, retomará os 18,00 USD/barril em 2009 e 28,00 USD/barril em 2020”<sup>128</sup>. As grandes empresas petrolíferas, bem como os produtores não membros da OPEP, terão um papel importante na determinação dos preços devido a oferta e procura do petróleo no mercado internacional.<sup>129</sup>

O petróleo é considerado também como uma *commodity* no comércio internacional e devido à sua formação orgânica, vai ser no futuro, e durante vários séculos, um produto de relevância estratégica. A única preocupação mundial, é o seu aproveitamento racional em *onshore* e *offshore* por ser um recurso não renovável.

O sector petrolífero angolano é o sustentáculo da economia e o comportamento da actividade petrolífera, tem sido um dos factores determinantes na manutenção funcionamento do aparelho do Estado e da longa guerra fratricida. Constata-se, que as receitas de petróleo não tem sido objecto de uma correcta gestão financeira no sentido de apoiar em verdadeiro Plano de Desenvolvimento do país. Alguns países, conseguiram ultrapassar enormes dificuldades com a descoberta e venda de petróleo, garantindo assim, o desenvolvimento do país e o bem-estar das populações. O peso do

---

<sup>127</sup> Europe de L'énergie en 2020, 1996, p. 37.

<sup>128</sup> Europe de L'énergie en 2020, 1996, p. 29.

<sup>129</sup> Em termos económicos, o mercado representa o lugar onde se confrontam uma oferta e uma procura para chegar a transacções caracterizadas por preços de mercado. O mercado petrolífero, é um mercado específico que dá lugar à emergência de um preço de acordo com as forças em confronto.

petróleo na economia angolana e o aumento das exportações, tirou a eficácia do Estado resolver a dívida externa, melhorar a balança de pagamento, traçar uma boa política industrial e de garantir as condições básicas das populações. Verifica-se, que o Orçamento do Estado não é elaborado de acordo com as necessidades dos diferentes sectores do país. Por exemplo, constata-se uma redução cada vez mais acentuada na afectação dos recursos para a Educação, Saúde e Reinserção Social. Presume-se, que as finanças públicas angolanas tem “sobrevivido” graças aos impostos de petróleo e não através das receitas reais de petróleo, uma vez que não há uma transparência da **Conta Petróleo** de Angola. Esta situação, é reconhecida pelo próprio governo angolano no seu Programa de Estabilização e Recuperação de Médio Prazo 1998-2000 e pode ler-se o seguinte:

“o registo das vendas do petróleo quer no Ministério das Finanças, quer no BNA continua muito precário e não permite um controle efectivo da realidade. Os esforços que têm sido feitos no sentido de melhorar o relacionamento Tesouro/BNA/Sonangol vão continuar até que a transparência seja total e permita avaliações definitivas das receitas fiscais petrolíferas” (p. 86).

A estratégia é um instrumento importante na vida das organizações e, nenhuma empresa moderna sobreviva no mercado competitivo sem uma estratégia empresarial. Assim sendo, é com base no diagnóstico da gestão empresarial que se vê a “visão estratégica” (criatividade) dos gestores e o tipo de estratégia eles desenvolvem. Partindo deste pressuposto, a estratégia comercial das empresas, é um instrumento essencial que valida e possibilita sucessivos planeamentos estratégicos dos negócios.

A estratégia comercial das empresas petrolíferas, foi no início o de formar um cartel entre as 7 irmãs<sup>130</sup> que controlavam 58% da oferta petrolífera mundial até 19960. Mais tarde, este cartel viria a ser posto em causa pelos grandes produtores de petróleo devido a marginalização sentida na época. Para colmatar certas divergências, surgiu a OPEP monopolizando assim quase toda a produção do petróleo e ter um papel activo na fixação de preços do petróleo bruto. O mercado petrolífero é

---

<sup>130</sup> Royal Dutch Shell, BP, Mobil Oil, Standard Oil of Califórnia (Chevron), Gulf, Standard Oil of New Jersey (Esso) e a Exxon.

dominado por um oligopólio<sup>131</sup>, próprio de um mercado onde coexistem as grandes empresas petrolíferas “que a partir de meados dos anos 90, começaram a controlar apenas 13% da produção,”<sup>132</sup> os grandes produtores da OPEP e os Não OPEP. A estratégia das empresas petrolíferas, é um instrumento de política comercial com objectivos de exploração, produção, aprovisionamento, transporte, refinação e distribuição de petróleo e seus derivados. Estes objectivos, tem como pressupostos:

- Formação de alianças estratégicas (associação e partilha de produção de petróleo, acordos de cooperação em I&D no sector petrolífero, *Joint-Venture* e entrada no mercado de capitais);
- Formação de cartéis;
- Cooperação empresarial do sector petrolífero;
- Controlo de redes de distribuição de petróleo bruto e produtos petrolíferos.

Um dos instrumentos usados pelas grandes empresas petrolíferas, é o de exercerem uma influência junto dos governos em diferentes países e da própria OPEP, no sentido de se alterarem os preços do petróleo. Daí, a forma mais oculta de maximizarem os seus lucros na venda dos produtos petrolíferos. Todavia, a estratégia comercial das empresas petrolíferas, tem contribuindo para a dinâmica da economia mundial e a intensificação do comércio internacional entre os países. Pois, o comércio internacional de petróleo funciona também como um substituto da mobilidade internacional de factores.

As empresas petrolíferas, devido às suas ligações com o mercado de capitais, obtêm grandes mais-valias (taxas de lucro) nas aplicações financeiras. Este cenário, deve-se ao facto da actividade que desenvolvem segundo a estrutura do mercado petrolífero, movimentarem mil milhões de dólares americanos nas suas transacções comerciais. Com a liberalização da mobilidade de capitais e câmbios flexíveis (apesar de haver uma grande volatilidade neste mercado), exigiu volumes crescentes de

---

<sup>131</sup> Significa que o mercado petrolífero tem poucos produtores e vendedores, mas todos importantes na economia internacional. Por outro lado, as empresas petrolíferas produzem o petróleo bruto para o referido sector, refina-o e só posteriormente é que distribui para os diferentes sectores da economia mundial. A característica essencial do oligopólio é que cada um dos vendedores toma em consideração o comportamento dos demais vendedores, ao tomar as decisões referentes ao preço e a produção.

capitais e ao recurso de empréstimos por parte dos agentes económicos, nomeadamente as petrolíferas. O mercado financeiro ou de capitais, tem uma importância vital para a actividade económica, pois, permite o ajustamento das necessidades de tesouraria e das capacidades de financiamento para os investimentos das empresas petrolíferas à escala mundial. Deste modo, as petrolíferas têm muito prestígio e um peso significativo na economia mundial, em particular junto de instituições internacionais e do mercado de capitais.

As empresas petrolíferas multinacionais, são empresas que têm de fundamental, prever a evolução do mercado petrolífero e o seu enquadramento na política, no comércio e ao investimento internacionais devido às suas ramificações na economia global. Por outro lado, as empresas petrolíferas investem muito no estrangeiro devido a factores de vantagens competitivas e/ou de propriedade, de internalização (procuram maximizar os lucros e substituem os mercados assumindo a propriedade dos factores de produção) e de localização. Em suma, têm vantagens do tipo tecnológico, comercial, organizativo e financeiro.

É importante salientar, que as empresas petrolíferas na formulação da estratégia comercial têm em conta a liderança da tecnologia assente em fortes departamentos de I&D, redução de custos (internacionalizar como forma de ter acesso a factores de produção de petróleo em *onshore* e *offshore*, mão-de-obra e outros factores mais baratos) e economias de escala (venderem produtos petrolíferos sem grandes modificações e aceite em todos os países do Mundo, respeitando o ambiente).

Quanto ao caso da Sonangol, os objectivos estratégicos são em traços gerais, os das empresas petrolíferas. A estratégia da Sonangol assenta na distribuição dos derivados de petróleo, na aliança estratégica, na comercialização do petróleo bruto perto dos grandes consumidores e na associação e partilha de produção com as empresas petrolíferas estrangeiras que operam em Angola. Mas no desenvolvimento da sua actividade, ela definiu a sua missão e traçou objectivos estratégicos específicos tendo desempenhado uma gestão comercial que tem permitido à empresa consolidar alguns mercados internacionais. Com a abertura de mais uma subsidiária/delegação no exterior, a Sonangol consolida assim a sua estratégia de penetração num segmento alvo do maior mercado petrolífero (Texas). No nosso ponto de vista, a Sonangol,

---

<sup>132</sup> Fernando Sánchez Albavera, 1997, Revista de la CEPAL n.º 62, p. 54.

poderá desenvolver um bom trabalho de marketing, se colaborar nos EUA com outras Companhias Petrolíferas. No entanto, esta cooperação colocará a Sonangol num ambiente internacional favorável e desenvolver uma estratégia de crescimento sólida. Esta estratégia de crescimento é uma integração vertical, por um aumento da quota de mercado, de *know-how* para os trabalhadores e um reforço nos negócios e da capacidade de vendas de petróleo bruto angolano ( uma vez que as ramas de petróleo de Angola, são das mais procuradas no mercado petrolífero).

Outra estratégia recente da Sonangol, foi o de mandar construir um petroleiro para o transporte do petróleo bruto aos diversos mercados com custos reduzidos. O petroleiro está a ser construído na Coreia do Sul pela Daewoo e a sua conclusão está prevista no final de 1998. Devido a falta de capacidade de gestão marítima, numa primeira fase a gestão do petroleiro estará à cargo de uma empresa Sueca. Para esta estratégia, a Sonangol preparou um pacote de formação de quadros angolanos por fases (6 gestores e 6 tripulantes, para a 1ª fase e na fases seguintes a formação será anual).

A curto e médio prazo a Sonangol optou por uma gestão estratégica, no sentido de desenvolver capacidades de gestão, um subsistema de apoio à gestão empresarial e melhorar a sua política de marketing junto do seus consumidores nacionais e internacionais.

A questão sobre o impacte ambiental, é uma das preocupações da Sonangol, tendo recentemente desenvolvido jornadas científicas com outras empresas petrolíferas, sobre as novas técnicas de redução do impacte de derrames petrolíferos no mar, educação ambiental e a gestão de acidentes. O Gabinete de Qualidade, Ambiente e Segurança Industrial, é que supervisiona à actividade da Sonangol e efectua trabalhos de diagnóstico de protecção ambiental. A contribuição da Sonangol na defesa do meio ambiente tem sido a de redução das perdas e a recuperação do óleo utilizado no equipamento, para evitar a sua concentração fora das instalações. A Sonangol considera que a protecção das águas, dos seres vivos, dos solos e da atmosfera, é muito importante , uma vez que se deve utilizar de uma forma racional todos os recursos disponíveis na natureza. A qualidade dos produtos petrolíferos é assegurada pelo Departamento de Controlo de Qualidade da Sonangol Distribuidora.

O ambiente, começou a estar na agenda das preocupações dos governos e em particular das empresas, a partir da Conferência de Estocolmo realizada de 5 a 16 de Junho de 1972. Até aquela data, as empresas não estavam sensibilizadas às questões do ambiente, provocando, no decurso do processo de produção, muitos problemas de poluição. Depois desta conferência, foi-se elaborando legislação para reduzir a poluição e controlar as emissões feitas pelas empresas.

Posteriormente, os problemas do meio ambiente, deixaram de ser obrigatório para os governos e as empresas. As empresas começaram a aderirem livremente às medidas de reduzir a poluição ou a política de poluidor/pagador. É neste âmbito, que surge o Programa da Agenda 21, com a realização da Conferência do Rio sobre o “Ambiente e Desenvolvimento”, que veio reforçar às preocupações de Estocolmo. Nascia então uma nova preocupação internacional sobre questões ecológicas.

Todavia, o ambiente é um novo desafio para as empresas. A gestão do ambiente nas empresas petrolíferas é um factor de competitividade, pois, as empresas que internalizem o ambiente, consumirão menos energia e produzirão poucos resíduos e terão menos custos de despoluição. A importância da gestão dos sistemas de resíduos sólidos, as auditorias às plataformas petrolíferas como instrumentos estratégicos da defesa do meio ambiente, o processo da avaliação de impacte ambiental de todos os equipamentos do sector petrolífero e as tecnologias de produção mais limpa, são preocupações da Sonangol, das empresas petrolíferas em Angola, das autoridades ligadas ao sector petrolífero e ao Ministério do Ambiente.

Na área da formação, a Sonangol tem apostado na formação profissional contínua dos seus trabalhadores, concessão de bolsas de estudos, tendo como objectivo principal, a valorização dos recursos humanos da Sonangol e apoiar alguns sectores da economia no capítulo da formação. A missão principal na estratégia da formação assenta essencialmente para responder às necessidades do Grupo Sonangol, ter quadros com um bom nível técnico e científico, competência ao nível das outras empresas petrolíferas e enquadrar os recursos humanos dentro da nova reestruturação e do novo estilo de gestão empresarial.

A Sonangol tem uma grande base de apoio à actividade petrolífera no Soyo e pensa construir um estaleiro e uma base no Lobito, no sentido de apoiar a futura refinaria do Sul de Angola. Actualmente, a Sonangol tem a base do Kwanda no Soyo.

É uma base fundamental para apoiar às operações petrolíferas na Bacia do Congo em *onshore* e *offshore*, bem como nas águas profundas. Neste centro de apoio petrolífero, funciona a delegação da Sonangol. Esta delegação, funciona com 140 trabalhadores distribuídos nos diferentes Departamentos. Em termos de segurança, a base conta com a protecção do Departamento de Protecção Física do sector petrolífero e da Teleservice. A operadora da base é a De Long-Hersent, SA uma empresa francesa de prestação de serviços. A gestão global da base, é assegurada por um Comité de Gestão formado pela operadora De Long, SA, pelo responsável Eng<sup>o</sup> Manuel Vicente (Director Geral Adjunto e Presidente do Comité de Controlo das Concessões) e outros elementos da Sonangol ligados à Direcção de Economia das Concessões e à Direcção de Estudos e Projectos, num total de 6 elementos.

A base do Kwanda, depois da sua destruição em 1992/93, foi toda reconstruída de forma a melhorar os serviços às empresas petrolíferas. A Sonangol vai instalar um Centro de Telecomunicações para servir a base e a Cidade Petrolífera do Soyo. Está projectado a construção de um Posto Médico na base e uma Clínica fora da base, para à assistência médica e medicamentosa aos familiares dos trabalhadores e à população do Soyo.

No âmbito da internacionalização, as acções não são muito visíveis, verificando-se a falta de uma estratégia clara de internacionalização da Sonangol. A estratégia de internacionalização, é um instrumento que permite a empresa buscar sistematicamente oportunidades e sinergias que viabilizem os objectivos estratégicos. No entanto, isso só é possível se houver uma boa visão estratégica facilitado pelo esclarecimento e reflexões sobre o modelo de internacionalização das empresas petrolíferas. Neste âmbito, a Sonangol deverá competir de forma dinâmica nos mercados internacionais, no sentido de criar mais-valias (adoptando uma estratégia activa) e atingir o nível de crescimento de muitas empresas internacionais, como por exemplo a PDVSA. Considerando que a orientação estratégica da empresa Sonangol depende muito de um dos Órgãos de Soberania Nacional, este aspecto, pode ser visto como um dos obstáculos para uma maior dinâmica da Sonangol no mercado internacional. Outro aspecto a ter em conta, é que o grau de intervenção do Ministério dos Petróleos na Sonangol não é muito relevante, uma vez que a Sonangol, por ser uma empresa “*pivot*” da economia, desenvolve algumas actividades à margem do referido Ministério.

Nesta óptica, há necessidade de se incrementar acções para o crescimento da Sonangol. Assim sendo, a Sonangol deverá implementar a seguinte estratégia programa para competir com as empresas estrangeiras:

- Reduzir o grau de dependência com o citado Órgão de Soberania e constituir em conjunto com o Ministério dos Petróleos, um Comité de Concertação de Estratégias;
- Alterar os termos de contratos e reforçar as estratégias com as associadas, no sentido de melhorar a qualidade seus derivados de petróleo e fortalecer tecnologicamente a pesquisa e a exploração com as associadas;
- Reestruturar todas as infra-estruturas de aprovisionamento de petróleo e adquirir petroleiros para realizar o seu transporte;<sup>133</sup>
- Incrementar a produção de gás para o consumo interno e para a exportação;
- Apostar a curto prazo na distribuição de produtos petrolíferos, “construindo 3 refinarias modernas com maior capacidade,”<sup>134</sup> associando-se às refinadoras e empresas de distribuição da Região Austral e da Europa;
- Realizar investimentos de capacidade, produtividade, estratégicos, em infra-estruturas materiais e na comercialização;
- Melhorar o sistema de tecnologias de informação e de comunicação nos negócios internacionais;
- Elaborar um programa de projectos sociais para as áreas petrolíferas nomeadamente em Cabinda e no Soyo. Trata-se por exemplo, a construção de casas sociais, escolas, ajudar a resolver o saneamento básico, abastecimento de água e energia, bem como contribuir no melhoramento de abastecimento alimentar às populações;
- Formação urgente de um Instituto Médio e/ou Superior de Petróleos em

---

<sup>133</sup> A Sonangol tem em carteira, projecto para a compra de um petroleiro e está a recrutar e seleccionar técnicos angolanos para gerirem o futuro petroleiro.

<sup>134</sup> Sugerimos a construção destas refinarias em Cabinda e/ou Soyo, Luanda/Bengo e Lobito, por razões de aprovisionamento e de escoamento de produtos refinados para o interior do país e aos Países vizinhos.



Cabinda em colaboração com o Ministério da Educação e as empresas petrolíferas estrangeiras que operam em Angola;

- Criação de um Centro Internacional de Educação e Desenvolvimento no Soyo para a formação e investigação tecnológico de quadros nacionais e da Região Austral;
- Propor ao governo a participação do capital privado na Sonangol, no sentido de permitir a sua expansão rápida e sólida;
- Elaborar em estreita colaboração com os Ministérios dos Petróleos e do Trabalho de uma tabela salarial para o sector petrolífero. A nova tabela, possibilitava a redução da grande discrepância entre os salários dos trabalhadores estrangeiros e os dos nacionais com o mesmo nível de formação e capacidade técnica (o salário actual dos angolanos com a formação académica a de muitos estrangeiros, é 5 vezes inferior ao do estrangeiro);
- Elaborar um programa de saneamento financeiro e controlo das receitas provenientes das vendas de combustíveis ao nível do mercado interno e externo e, racionalizar os seus gastos;
- Rever a política de preços de combustíveis e ajustá-los de acordo com o nível de vida dos trabalhadores e da população tendo como referência os preços internacionais de produtos petrolíferos;<sup>135</sup>
- Gestão empresarial centrada no controlo dos custos, no sentido de manter/aumentar as receitas do petróleo.

Atendendo à importância do petróleo e o peso da Sonangol na economia angolana, as acções desta empresa para o desenvolvimento e estratégia empresariais, dependem de uma melhor governação do país. Logo, uma boa governação permitiria uma correcta afectação dos recursos, Para o efeito, o governo, através do Ministério do Planeamento deverá definir um modelo de política económica e planeamento estratégico para o país. O modelo económico para Angola ao ser implementado com

---

<sup>135</sup> Os preços de combustíveis praticados em Angola, como país produtor são muito elevados, ao contrário do que acontece em outros países produtores de petróleo.

disciplina, permitiria atingir uma certa *performance* dos indicadores económicos e sociais e um crescimento e desenvolvimento sustentado rápido, uma vez que as riquezas que o país possui e se forem racionalmente exploradas, são condições indispensáveis para atingir um estágio de desenvolvimento forte.

Há necessidade de se elaborar um Programa de Desenvolvimento Económico que privilegie a estratégia industrial e comercial com o exterior, com o objectivo de se criar uma acção coordenada com os sectores produtivos. Também um plano industrial competitivo a nível nacional e regional, orientado para produção de bens de qualidade e de maior valor tecnológico. O referido programa teria ainda as seguintes três linhas estratégicas:

- Criar condições de grande rentabilidade na exportação directa e indirecta e aumentar e fortalecer o acesso dos produtos nacionais aos mercados internacionais;
- Fomentar o desenvolvimento do mercado interno e a substituição gradual de importações no sentido de uma inserção da indústria nacional na economia internacional;
- Incentivar o desenvolvimento de pólos de crescimento industriais, regionais, provinciais e sectoriais, de alta competitividade, de micro, pequena e médias empresas através de organismos intermédios e apoiados, numa primeira fase, pelo sector petrolífero.

Com os resultados da estratégia comercial, as autoridades de política económica deverão envidar esforços no sentido de estruturarem a economia com base nas seguintes políticas e acções de boa gestão, para termos uma economia sólida:

- **Estabilidade macroeconómica e desenvolvimento financeiro**, sendo a base fundamental para o desenvolvimento harmonioso sustentado. Esta política permite criar condições favoráveis para privilegiar o planeamento de longo prazo para Angola, alertar para a acumulação de capital e poupança interna,

diminuir o risco da actividade produtiva e reduzir o custo de financiamento das empresas. Com esta política devem ter as acções de:

- controlo da inflação;
  - finanças públicas sãs;
  - reforma e uniformização da taxa de câmbio indicativa de acordo com o sistema de Finanças Internacionais e tendo como moeda de referência o Rand sul-africano;
  - melhorar a eficiência do sistema financeiro e preparar as condições para a entrada no SMI;
  - aumentar o acesso ao financiamento das micro e pequenas empresas organizadas e geridas de acordo com os princípios de boa gestão;
  - avançar na reforma fiscal para aumentar o investimento público e preservar o princípio das finanças públicas sãs.
- **Criação e melhoramento de infra-estruturas físicas e a base humana e institucional**, consiste no melhoramento dos transportes e comunicações, abastecimento de “água e energia,”<sup>136</sup> formação dos recursos humanos, etc. Este tipo de política é muito importante para atenuar as assimetrias regionais e determinante para a competitividade das empresas angolanas, necessitando para o efeito, as seguintes acções:

- reforçar os poderes públicos e privados para incrementar o investimento em infra-estruturas reformulando o actual sistema institucional;

---

<sup>136</sup> O actual sistema de abastecimento de água e energia é deficiente, tendo em conta que o país é riquíssimo em recursos hídricos e energéticos. Fazendo um diagnóstico, conclui-se que “alguns governantes” não estão preocupados com a sanidade e outras condições básicas da população. Por exemplo, temos três rios nos arredores de Luanda (rios Bengo ou Zenza, Dande e Kwanza), e há 20 anos que a Província de Luanda vive com uma deficiente cobertura no abastecimento de água e energia nas zonas urbanas e suburbanas. Presume-se, que a água fornecida aos consumidores é “imprópria” para o consumo humano.

- valorização de todos os recursos humanos angolanos, traçando uma estratégia de enquadramento de quadros, a favor de grupos que queiram o bem da Nação. Há necessidade de uma definição coerente sobre a separação de poderes entre os Órgãos de Soberania Nacional;
  - educação e formação devem ser priorizadas para reagir às evoluções socio-económicas e tecnológicas e apoiar o desenvolvimento regional e provincial, fortalecendo a educação básica e especializada, bem como a formação contínua dos trabalhadores;
  - eliminar as restrições da participação privada na prestação de serviços em transportes ferroviário, aéreo e marítimo, telecomunicações e seguros;
  - dar segurança jurídica plena aos contribuintes e assegurar os meios de defesa adequados;
  - reduzir os custos administrativos das empresas públicas ou estatais exigindo maior produtividade e disciplina laboral.
- 
- **Fomento na integração das cadeias produtivas e melhoramento de infra-estruturas tecnológicas para o desenvolvimento industrial**, consiste na modernização tecnológica e promoção da qualidade. Através do Ministério de Ciência e Tecnologia, as autoridades deverão incentivar:
- 
- a elevação da capacidade do tecido produtivo para aproveitar os avanços tecnológicos;
  - o estímulo à transferência tecnológica moderna e à cultura de inovação tecnológica;
  - a constituição de um fundo de apoio ao desenvolvimento industrial;
  - o fomento da protecção da propriedade industrial.

• **Promoção e diversificação das exportações**, porque as exportações desempenha um papel muito importante como motor de crescimento económico e melhoramento da balança de pagamentos, de modo a que a economia de Angola não fique dependente, como até aqui, de um número escasso de matérias-primas. A diversificação dos produtos exportáveis, deverá basear-se à luz da experiência passada dos anos 72-73<sup>137</sup>, necessitando apenas:

- melhorar as condições das acções promotoras de exportação do sector público e privado;
- fortalecer o desenvolvimento de mercados e negociações comerciais internacionais;
- aumentar a disponibilidade de financiamentos competitivos e promover a cultura exportadora, e integrar-se na economia mundial explorando a vantagem no petróleo.

Todavia, estas considerações terão relevância na estratégia comercial da Sonangol se houver vontade e coragem política, para as reformas profundas do sistema político e económico do país. Estas reformas permitiriam um ambiente estável e favorável ao comércio internacional.

As reformas permitiriam também, o **fortalecimento do papel do Estado, independência e eficiência do sistema judiciário e o controlo da corrupção**. Para o fortalecimento do Estado, é necessário criar instrumentos de controlo para garantir o “desenvolvimento económico sustentável”<sup>138</sup> e responsabilizar o próprio Estado da má afectação dos recursos. A independência e eficiência do sistema judiciário, garantem a credibilidade do ambiente empresarial, da política geral e da democracia. O sistema coloca junto das instituições, instrumentos legais para resolver disputas entre

---

<sup>137</sup> De acordo com o mapa em anexo, este, deve ser no mínimo o perfil do comércio externo angolano, no quadro das exportações.

<sup>138</sup> Pressupõe o aumento da produção e a sua afectação com base no princípio de equidade, desenvolvendo uma estratégia de erradicação de pobreza, no sentido de haver um equilíbrio entre populações e recursos disponíveis. Segundo a definição das Nações Unidas, Desenvolvimento Sustentável, é o desenvolvimento que vá ao encontro das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de irem ao encontro das suas próprias necessidades.



empresas, cidadãos e governo e esclarecer ambiguidades das leis e regulamentos e impor a legalidade. Em Angola, este sistema encontra-se muito confuso e verifica-se uma certa indefinição por parte do governo em definir a tutela entre os Ministérios da Justiça e do Interior. O poder judiciário deve ser independente, executar as decisões e ser uma organização eficiente, capaz de fazer reduzir os abusos do poder e defender os direitos humanos. Outro factor importante, é o controlo da corrupção à todos os níveis. A corrupção, é o abuso do poder público por parte dos políticos e governantes no interesse privado, dando origem a um ambiente pouco favorável ao crescimento e desenvolvimento. As causas da corrupção em Angola, provém de oportunidades geradas pela abertura política à economia de mercado e a falta de capacidade e regulamentação da parte dos Órgãos de Soberania Nacional, no sentido de disciplinar o sistema político-institucional (Ordem do Estado).

Em termos de reservas petrolíferas para o país, há necessidade de se preservar alguns Blocos<sup>139</sup> petrolíferos às gerações futuras se quisermos erradicar a pobreza<sup>140</sup> da Nação.

---

<sup>139</sup> Trata-se de criar reservas estratégicas intocáveis, dos Blocos 10, 11, 12, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29 e 30 (Kwanza Sul, Benguela e Bacia do Namibe).

<sup>140</sup> A pobreza de uma sociedade, significa a falta de meios e de oportunidades necessários e suficientes, indispensáveis para o bem-estar material e desenvolvimento humano. A erradicação da pobreza (como o caso holandês ) deve ser vista em todos os quadrantes e a estratégia de desenvolvimento deverá centrar-se nas pessoas para enfrentarem a globalização da economia.

## **ANEXOS**

## **ANEXO I - Tipos de petróleo bruto e sistema de avaliação no mercado internacional**

### **• Tipos de petróleo bruto no mercado internacional**

No mercado internacional, existem vários tipos de petróleo bruto e são classificados tendo em conta a proporção de cada um dos três principais hidrocarbonetos, que são:

- parafínicos;
- nafténicos;
- aromáticos.

É de realçar ainda, que os petróleos brutos em relação a gravidade, são classificados em **leves, médios e pesados**. Quanto à gravidade, são avaliados em graus *API*, que é inversamente proporcional à gravidade específica. Para além de outros elementos que compõem as diferentes ramas de petróleo bruto, o conteúdo de enxofre é considerado o mais importante. Contudo, de acordo com o seu conteúdo de enxofre o petróleo bruto é ainda classificado em **doce** e/ou **ácido**.

Como o Médio Oriente continua a ser a fonte principal do petróleo bruto, as suas ramas de petróleo são em média com muito enxofre, ao passo que as do Mar do Norte são leves e com pouco enxofre e, as sul americanas, pesadas e com muito enxofre. À luz da classificação leve/pesada, estas características das ramas de petróleo bruto, indica o rendimento relativo de gasolina, destilados médios e fuel oil. As ramas leves, permitem altos rendimentos de gasolina e destilados médios e as ramas pesadas permitem grandes rendimentos de *fuel oil*. Quanto a classificação doce/ácida, tem a ver com a qualidade de *fuel oil* e dos destilados médios. A classificação parafínica/nafténica, permite constatar a qualidade dos produtos destilados:

- as **ramas parafínicas** proporcionam uma boa nafta para a petroquímica, *querosene* e *diesel*, mas são pobres para produzir gasolinas;



- as **ramas nafténicas**, permitem bons rendimentos mas são menos atractivos para outros produtos primários, como o *Petchem Naphtha*, *Querosene* e *Diesel*.

Um dos aspectos a ter em conta na classificação dos diferentes tipos de ramas de petróleo de acordo com a sua qualidade, são:

- Gravidade;
- Conteúdo de enxofre;
- *Pour Point*;
- ASTM (*yields*);
- Viscosidade cinemática;
- Conteúdo de metais e de ceras.

## **ANEXO II - A fixação de preços no mercado do petróleo**

### **•Bases para a fixação de preços**

A fixação de preços internacionais, tem vindo a ganhar grande importância na estratégia comercial das empresas. Com a intensificação das relações comerciais e a globalização da economia, as empresas viradas à exportação têm considerado a política de preços como um factor importante no comércio internacional.

A fixação de preços de exportação, exige que se tenha em conta um bom número de parâmetros tais como o país de destino das mercadorias (neste caso concreto do petróleo), o local da sua entrega e as convenções estabelecidas a este respeito, as condições de venda e as perspectivas de lucro. Para que se atinja este objectivo, é necessário calcular com precisão, todos os elementos do preço de custo de exportação. A formação de preços internacionais, comporta tanto uma dimensão nacional como internacional, onde cabem todos os elementos adicionais decorrentes da actividade exportadora. Assim, a política de preços é um elemento crucial do marketing-mix e, é um grande reforço para a estratégia global de qualquer empresa.

Embora haja métodos convencionais, a empresa pode praticar preços internacionais diferenciados consoante os mercados, no sentido de manter as suas receitas e atingir a sua estratégia comercial.

É de salientar ainda, que apesar da instabilidade reconhecida do dólar, ele continua a ser a moeda de referência nos contratos internacionais e na fixação de preços do petróleo, pese embora o crescente recurso ao marco, ao iene e ao franco suíço. As empresas petrolíferas têm-se esforçado na conquista de uma parte significativa dos mercados, procurando maximizar os seus lucros e rendibilizar os investimentos, como ingrediente da política e estratégia comercial. Por isso, a política de preços das empresas petrolíferas baseia-se no tipo de ramas de petróleo bruto como referência fundamental e tendo em conta, a estrutura de custos, a margem de lucros e outros custos adicionais de refinação.

Ao longo dos anos, muitos métodos alternativos têm sido utilizados para fixar preços de ramas internacionais de petróleo bruto; estas ramas, são comercializadas em bases contratuais e de acordo com a política de preços de cada país:<sup>141</sup>

#### **•Preço de venda oficial dos governos**

Até meados da década de 80, o petróleo bruto comercializado em contratos a prazo, era fixado com base nos preços de venda oficial; preços esses que podiam ser fixados pelos governos ou pelas companhias petrolíferas nacionais de cada país. Um exemplo típico na fixação desses preços, são os preços retroactivos fixados mensalmente pelo Oman, EUA e Malásia. A principal desvantagem desta fixação de preços é a de não reflectir as variações do mercado.

#### **•Preços fixos**

Até meados dos anos 70, a maior parte dos negócios internacionais de petróleo bruto no mercado *Spot*, eram obtidos a preços fixos. Actualmente, este tipo de fixação de preços deixou de ser utilizado, por dificultar a possibilidade de se efectuar o *Hedging* do preço inerente a um dado carregamento e devido às desvantagens face as oscilações do preço de mercado internacional.

---

<sup>141</sup> Sonangol, 1996, Revista n.º 1, pp. 30-33.

### •Preços Spots

O preço Spot de uma rama de petróleo, é o valor relativo a um carregamento de petróleo no dia da sua transacção; este tipo de comercialização pode ser efectuado por telefone e confirmado por telex ou fax. Os preços *Spots*, variam diariamente e é fixado apenas para o petróleo bruto, quando este é transaccionado por mútuo acordo. Este tipo de preços não são fixados para os produtos refinados a partir do petróleo bruto.

Estes preços, resultam da confrontação entre a oferta e procura, constituindo assim, a referência principal para as transacções.

### •Fórmulas

Para calcular o preço do petróleo bruto, utiliza-se **Maker Crude**, internacionalmente conhecidos como preços de base para a avaliação de outras ramas; o Brent (do Mar do Norte), Dubai (do Médio Oriente), o WTI e ANS (americanas), são ramas de petróleo normalmente usadas na formulação de preços como se pode ver nos quadros n.ºs 12.1 e 12.2 em anexo.

Os preços dos petróleos brutos internacionais, são comercializados com base na mudança horária, tendo em conta a volatilidade e todos os factores que possam afectar a oferta e a procura do petróleo bruto, tais como factores climáticos, variação de *stocks*, factores políticos e económicos e os níveis de produção da OPEP, bem como outros factores que podem em última análise influenciar o mercado, como factores técnicos e especulação/actividades dos *funds*.

O *Maker Crude* para a OPEP, deixou de ser o **Arab light** e passou a ser formulado por um cabaz de 7 ramas diferentes (Arab Light, Dubai, Saharan Blend, Bonny Light, Minas, Isthmus e Tia Juana Light). Este cabaz da OPEP, funciona como um indicador na definição de estratégias a nível dos países membros da OPEP.

### •Preços Netback

Estes preços, são calculados com base nos preços de mercado dos produtos petrolíferos e um rendimento que seja representativo para um dado crude, carecendo de um acordo prévio. Este tipo de método, foi muito utilizado em meados de 1986, mas é pouco utilizado actualmente.

**•Preços relativos às cotações do Platt's**

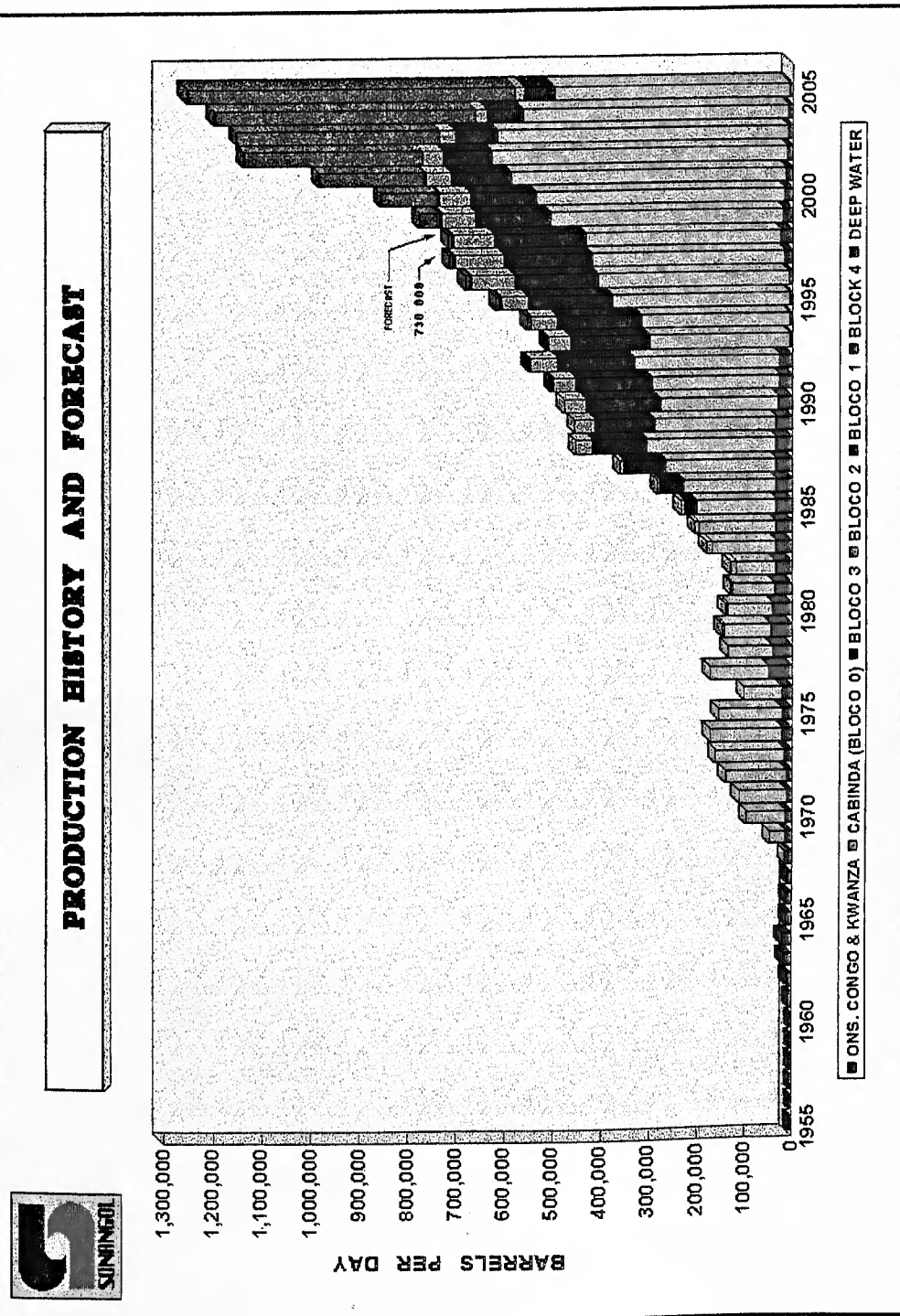
O Platt's Crude Oil Marketwire, fornece as cotações diárias para um certo número de diferentes ramas como o Brent, WTI, Dubai, ANS, Tapis, Minas e Cabinda. Quase toda comercialização de petróleo bruto é ainda efectuada com base nas cotações do Platt's. Esta base para a fixação do preço, depende do destino do petróleo bruto. Por exemplo, se uma rama do Médio Oriente o seu destino é a Europa, o seu preço é fixado em relação ao Brent. Mas se a rama destinar ao Extremo Oriente, ela é fixada com base ao Dubai. Todavia, as ramas ácidas aos EUA, os preços são normalmente fixados com base na fórmula do ANS ou do WTI. No acto da transacção negocia-se o seguinte:

- **prémio ou desconto relativamente à rama de referência;**
- **que as cotações do Platt's deverão ser usadas para fixação do preço;**
- **o período para o cálculo do preço.**

**•Preços relativos aos mercados futuros**

Este tipo de preços tem a vantagem no facto de *Hedging* destas transacções ser possível com um risco mínimo. Por outro lado, tem como desvantagem o facto de não haver mercados futuros para todas as ramas internacionalmente conhecidas.

Gráfico n.º 6 - Produção e previsões do petróleo angolano 1955-2005



Fonte: Sonangol/DPP

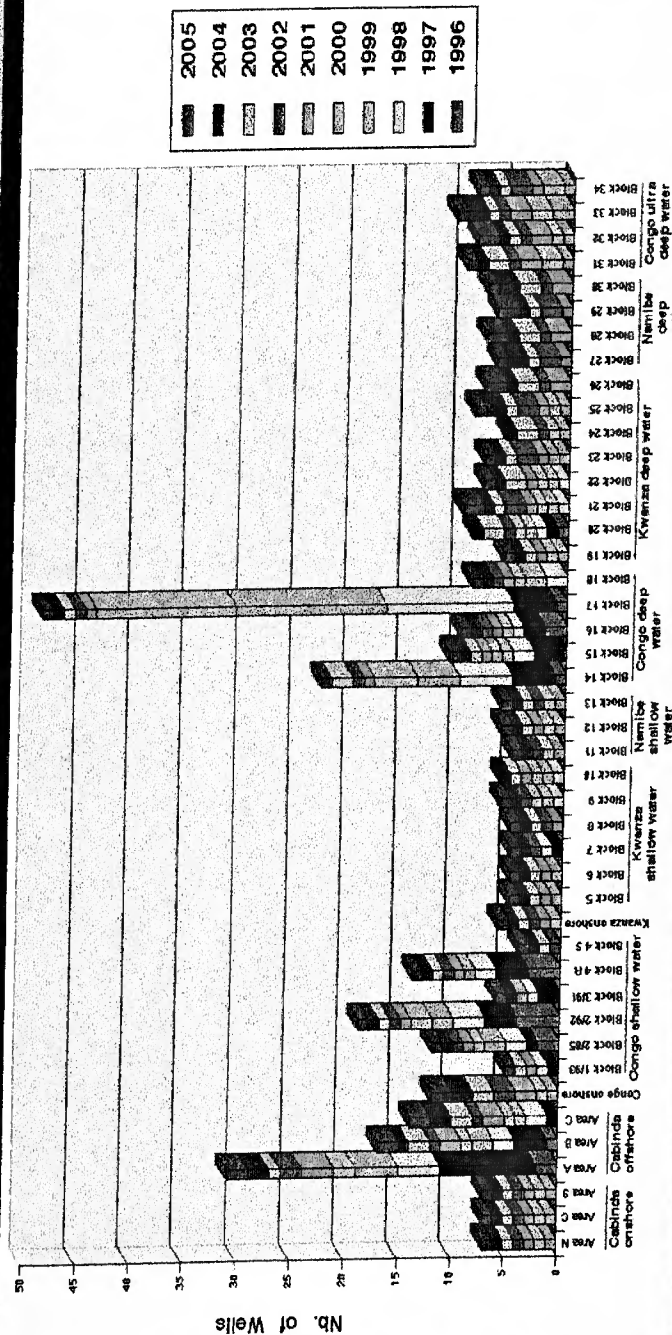
Gráfico n.º 7 - Produção e previsões do petróleo angolano por Blocos 1996-2005



## ANGOLA

### EXPLORATION / APPRAISAL DRILLING ACTIVITY AND FORECAST

1996 - 2005

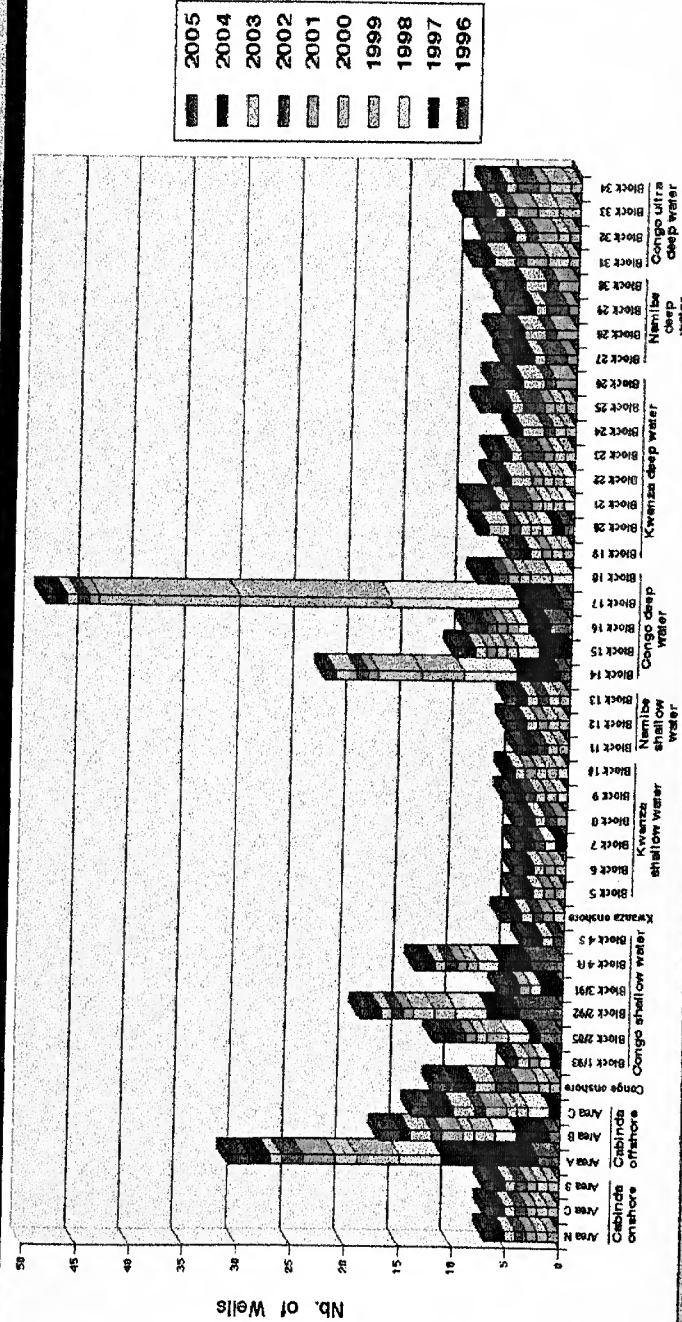


Fonte: Sonangol/DIT

Gráfico n.º 7 - Produção e previsões do petróleo angolano por Blocos 1996-2005



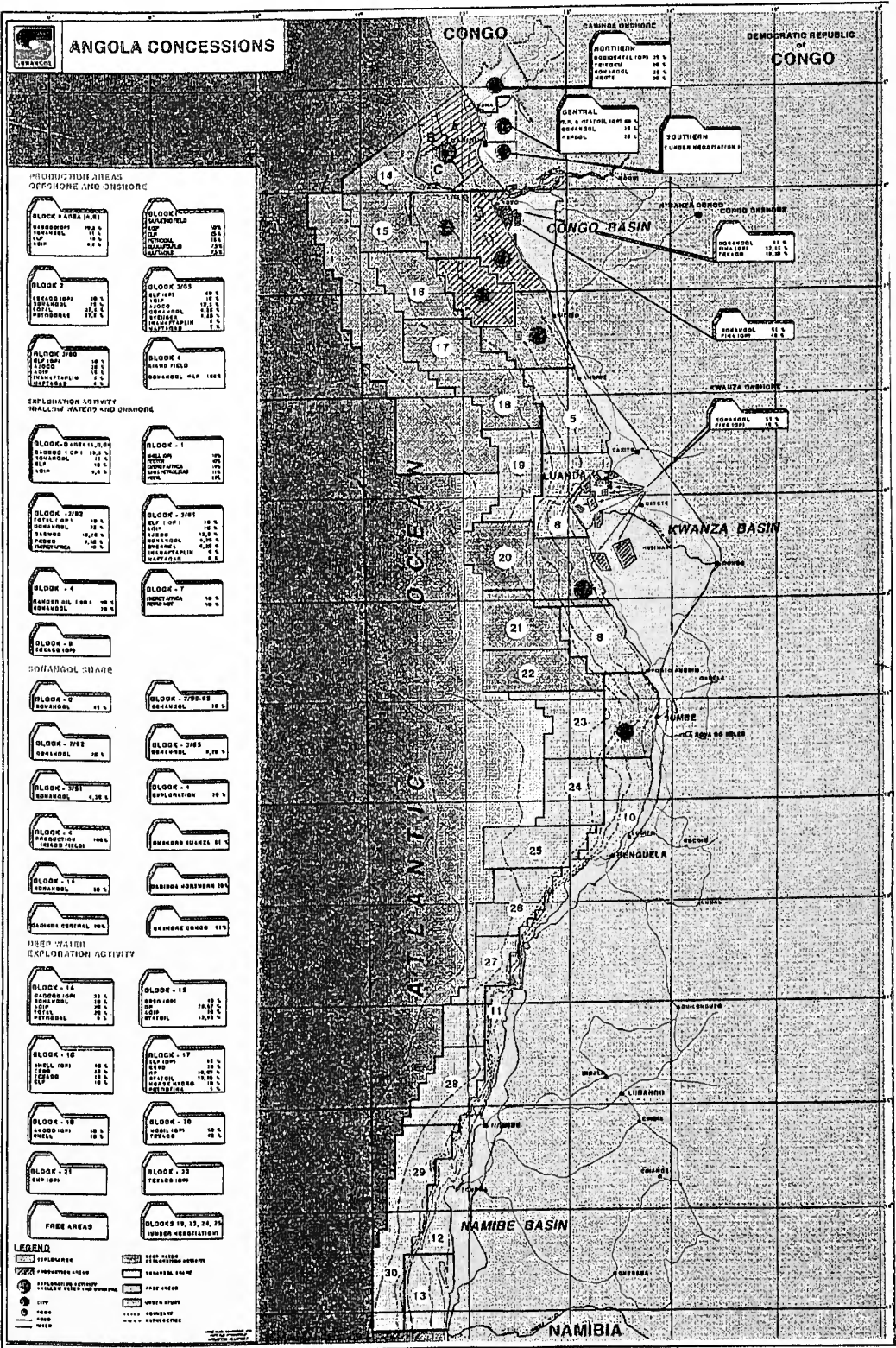
**ANGOLA**  
**EXPLORATION / APPRAISAL DRILLING ACTIVITY AND FORECAST**  
**1996 - 2005**



Fonte: Sonangol/DIT



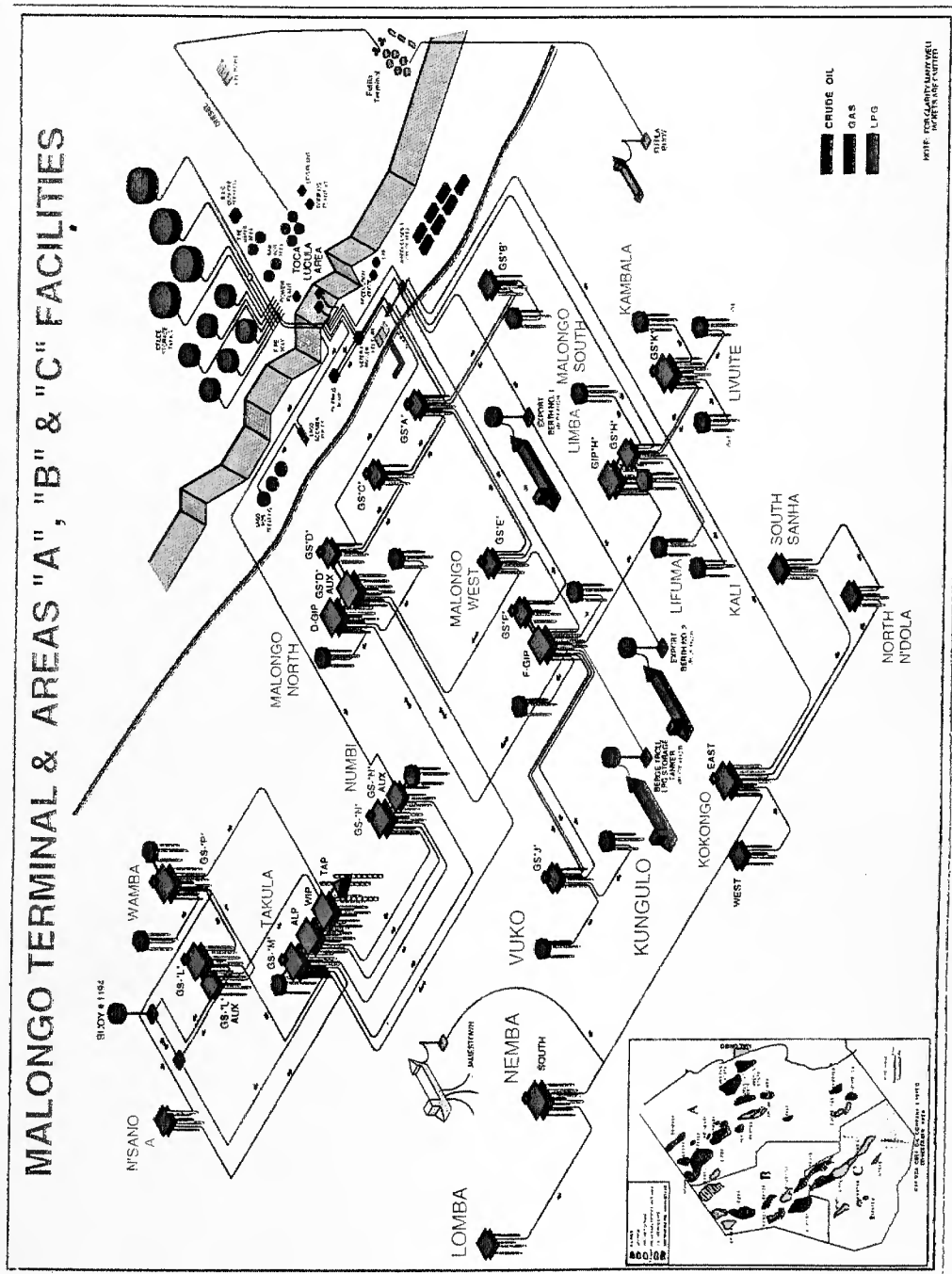
Figura n.º 12 - Localização de Blocos petrolíferos de Angola (concessões e associações)



Fonte: Sonangol/DPP



Figura n.º 13 - Áreas de maior produção de petróleo angolano - Malongo (áreas A, B e C). Terminal e offshore de Malongo



Fonte: Cabgoc/Chevron

Quadro n.º 9 - Oferta e Procura Mundial de Petróleo

MMBLS

Oferta e Procura Mundial de Petróleo	1993	1994	1995	1996
<b>Procura Mundial</b>	<b>67,6</b>	<b>68,5</b>	<b>69,9</b>	<b>71,5</b>
América do Norte	19,2	19,7	19,7	20,1
Europa	13,6	13,7	13,9	14,1
Pacífico (inclui Japão)	6,3	6,6	6,7	6,8
<b>Total OCDE</b>	<b>39,1</b>	<b>40</b>	<b>40,3</b>	<b>41</b>
Ex-URSS	5,7	4,8	4,7	4,6
China	3	3,1	3,3	3,5
Resto da Ásia	7	7,3	8	8,5
Outros	12,8	13,2	13,6	13,9
<b>Total não OCDE</b>	<b>28,2</b>	<b>28,5</b>	<b>29,6</b>	<b>30,5</b>
<b>Oferta Mundial</b>	<b>67,4</b>	<b>68,4</b>	<b>69,9</b>	<b>71,5</b>
América do Norte	11	10,9	11	11
Europa	5,1	6	6,4	7,2
Pacífico (inclui Japão)	0,7	0,7	0,7	0,9
<b>Total OCDE</b>	<b>16,8</b>	<b>17,6</b>	<b>18,1</b>	<b>19,1</b>
Ex-URSS	7,9	7,2	7,1	7,1
China	2,9	2,9	3	3,1
Resto da Ásia	1,8	1,9	2,1	2,2
Outros	11	11,5	12	12,7
<b>Total não OPEP</b>	<b>40,4</b>	<b>41,1</b>	<b>42,3</b>	<b>44,2</b>
<b>Total OPEP</b>	<b>27</b>	<b>27,3</b>	<b>27,6</b>	<b>27,3</b>
do qual: Produção do bruto	24,7	25	25,2	24,6
Variações dos stocks	-0,2	-0,1	0	0
(exportações líquidas ex URSS)	-2,2	-2,3	-2,4	-2,5

Fonte: Cyclope 96

Quadro n.º 10 - Produção Mundial de petróleo bruto

Milhões de toneladas

<b>PETRÓLEO BRUTO</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
<b>Produção Mundial</b>	<b>3151,9</b>	<b>3151,5</b>	<b>3174,4</b>	<b>3166,2</b>	<b>3013,5</b>	<b>3059,7</b>
<b>Próximo Oriente</b>	<b>852,2</b>	<b>836,4</b>	<b>881,6</b>	<b>924,6</b>	<b>925,6</b>	<b>939,4</b>
Arábia Saudita	335,9	427	420,1	407,5	389	391,7
Irão	157,1	165,3	173,1	183,6	178,5	182
Irak	100,7	13,4	20,8	23,5	27,4	29,9
Koweit	61,8	9,4	53,1	94,4	90,2	89,6
<b>América do Norte</b>	<b>503,7</b>	<b>509,6</b>	<b>510</b>	<b>504,6</b>	<b>418,4</b>	<b>415,4</b>
EUA	414,5	419,7	412,6	402	331,7	325,9
Canadá	89,7	89,9	97,3	102,6	86,7	89,5
<b>Europa Ocidental</b>	<b>201,3</b>	<b>215</b>	<b>225,9</b>	<b>239,6</b>	<b>280,8</b>	<b>289</b>
Noruega	81,9	93,1	106,5	114,3	128,4	135,4
Reino Unido	91,6	92,6	94,1	99,3	122,9	125,2
<b>Europa Oriental</b>	<b>184</b>	<b>193,5</b>	<b>449,8</b>	<b>389,9</b>	<b>364,9</b>	<b>360,6</b>
Ex-URSS	569	515,4	449,8	389,9	350,1	346,1
Rússia	0	0	0	397,8	341,2	311,3
Kazakhstão	0	0	0	25,7	23,7	18,8
<b>América Latina/Zona</b>	<b>375,7</b>	<b>389,9</b>	<b>391,4</b>	<b>390,4</b>	<b>380,8</b>	<b>397,5</b>
<b>Caraíbas</b>						
México	149	151,8	155,2	155,5	133,7	133,9
Venezuela	115,2	128,5	102,7	120,9	122,6	127,7
<b>Extremo Oriente/Oceania</b>	<b>319,3</b>	<b>333,1</b>	<b>328</b>	<b>327,6</b>	<b>333,2</b>	<b>342,4</b>
China	138,3	139,6	141,6	144	147,4	148,8
Indonésia	75,1	84,5	76,4	75,3	65,7	66,2
<b>África</b>	<b>319,4</b>	<b>339,1</b>	<b>337,8</b>	<b>334,4</b>	<b>309,8</b>	<b>315,4</b>
Nigéria	90,7	96,4	97,1	102	93,8	94
Líbia	67,9	75,5	73,2	67,8	68,7	68,2
Argélia	58,6	59,3	58	56,3	37,3	37,8
<b>Consumo Mundial</b>	<b>3132</b>	<b>3115</b>	<b>3128</b>	<b>3121</b>	<b>3172</b>	<b>3243</b>
<b>América do Norte</b>	<b>861</b>	<b>834</b>	<b>851</b>	<b>870</b>	<b>887</b>	<b>893</b>
EUA	785	764	781	793	808	812
<b>Europa do Oeste</b>	<b>598</b>	<b>612</b>	<b>647</b>	<b>642</b>	<b>653</b>	<b>667</b>
Alemanha	112,2	115	139	135	137	135
Itália	92,6	95	98	93	92	95
França	87,6	93	91,3	89	82	84
Reino Unido	83,3	81	84	82	83	82
<b>Ex-URSS</b>	<b>440</b>	<b>398</b>	<b>333</b>	<b>271</b>	<b>235</b>	<b>232</b>
<b>América Latina</b>	<b>258</b>	<b>260</b>	<b>270</b>	<b>251</b>	<b>254</b>	<b>267</b>
<b>Japão</b>	<b>247</b>	<b>248</b>	<b>259</b>	<b>257</b>	<b>264</b>	<b>273</b>

Fonte: Cyclope 96

Quadro n.º 11 - Quotas, produção e capacidade da OPEP                      milhares de bbls/d

	Quotas	Produção	Capacidade de Produção
Total da OPEP	24.520	25.350	3.500
Arábia Saudita	8.000	8.110	10.225
Irão	3.600	3.630	3.700
Venezuela	2.359	2.620	3.200
Emiratos Árabe Unidos	2.161	2.200	2.700
Nigéria	1.865	1.890	2.200
Koweit	2.000	2.060	2.500
Indonésia	1.330	1.330	1.400
Líbia	1.390	1.400	2.025
Argélia	750	770	750
Irak	400	570	2.000
Qatar	378	440	450
Gabão	287	340	350

Fonte: Cyclope 96

Quadro n.º 12.1 - Preços das principais ramas de petróleo em relação ao preço médio, entre 1966-1980

	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1977	1978	1979	1980
Petróleo, spot (US \$/Barril)															
Preço médio de petróleo	2.11	2.11	2.11	2.11	2.11	2.57	2.80	3.14	11.22	10.60	11.83	12.84	12.95	29.22	35.48
Dubai	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	2.21	2.48	2.86	10.98	10.43	11.63	12.57	12.92	29.82	35.85
U.K. Brent	2.23	2.23	2.23	2.23	2.23	3.21	3.61	4.25	12.93	11.50	13.14	14.31	14.26	32.11	37.89
West Texas Intermediate - WTI															
Alaskan North Slope - ANS	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	2.30	9.76	9.85	10.71	11.64	11.67	25.74	32.69

Fonte: International Financial Statistics - FMI 1996

Quadro n.º 12.2 - Preços das principais ramas de petróleo em relação ao preço médio, de 1981-1996

	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Petróleo, spot (US \$/Barril)																
Preço médio de petróleo	34.12	31.38	29.66	28.56	27.31	14.23	18.15	14.72	17.84	22.97	19.33	19.03	16.82	15.90	17.16	20.42
Dubai	34.29	31.76	28.73	27.49	26.46	13.08	16.94	13.22	15.70	20.46	16.54	17.19	14.96	14.76	16.13	18.55
U.K. Brent	36.68	33.42	29.83	28.80	27.33	14.50	18.34	14.97	18.22	23.99	19.99	19.34	17.04	15.82	17.06	20.65
West Texas Intermediate - WTI	0	0	30.42	29.38	28.14	15.10	19.16	15.96	19.60	24.45	21.46	20.56	18.46	17.10	18.32	22.05
Alaskan North Slope - ANS	31.38	28.98	26.55	28.54	27.14	13.89	18.08	14.26	17.65	22.03	18.35	18.15	16.40	15.76	17.24	0

Fonte: International Financial Statistics - FMI 1996/97

Quadro n.º 13 - Índice de preços de produtos primários e petróleo bruto entre 1986-1996

Anos/Produtos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Petróleo Bruto	62	79	64	78	100	84	83	73	69	75	83
Produtos Primários	73	85	88	94	100	90	91	90	98	106	110

Fonte: Tabela de estatísticas internacionais

(Índices 1990=100). Os índices, deste período baseou-se nos preços em dólar.

Quadro n.º 14.1 Dados Relativos à Indústria Petrolífera de Angola 1980-1992

	REAIS													
ANOS	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	
Produção (Mil BBLs)	49.690	47.290	47.510	65.211	74.682	84.695	102.953	131.191	165.022	165.224	172.924	181.388	200.975	
Exportação (Mil BBLs)	40.932	36.696	37.784	54.311	64.510	73.418	92.251	116.524	155.481	152.180	161.099	167.490	186.577	
Preços (USD/BBL)	34,16	35,57	31,43	27,8	27	25,98	12,46	17,07	14,05	17,27	22,4	18,49	18,35	
Investimentos (Mil USD)	0	380.618	248.229	468.082	496.458	413.692	686.525	707.768	693.978	551.622	620.090	892.590	1.753.400	

Fonte: Ministério dos Petróleos

Quadro n.º 14.2 - Dados Relativos à Indústria Petrolífera de Angola 1993-2000

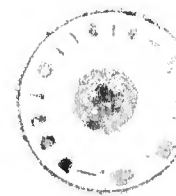
ANOS	REAIS					PREVISÕES			
	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
Produção (Mil BBLs)	184.128	200.928	225.046	248.592	254.856	256.854	247.276	228.421	
Exportação (Mil BBLs)	170.536	181.604	185.181	228.184	0	0	0	0	
Preços (USD/BBL)	16,12	15,71	16,63	20,35	0	0	0	0	
Investimentos (Mil USD)	785.600	818.570	902.900	0	0	0	0	0	

Fonte: Ministério dos Petróleos

Quadro n.º 15 - Exportações angolanas de petróleo bruto por empresas 1992 - 1997

Comp./Anos	1992		1993		1994		1995		1996		1997	
	Mil bbls	Mil usd	Mil bbls	Mil usd	Mil bbls	Mil usd	Mil bbls	Mil usd	Mil bbls	Mil usd	Mil bbls	Mil usd
Sonangol	80.870	1.489.337	72.557	1.178.781	74.198	1.127.808	82.801	1.368.596	91.186	1.853.091	98.604	1.828.287
Cabgoc	44.179	784.861	41.917	659.783	43.501	652.521	53.819	888.661	56.236	1.139.047	57.934	1.055.419
ELF	23.957	448.121	24.366	397.536	29.264	451.838	32.020	536.040	32.283	657.589	30.667	567.406
AGIP	15.120	277.6336	15.406	245.075	16.264	252.257	18.571	310.434	19.505	392.961	20.216	372.928
Texaco	3.782	71.067	2.200	35.118	2.382	40.400	2.711	47.269	4.893	104.238	6.322	117.034
Fina	4.820	88.353	0	0	0	0	0	0	525	11.933	1.904	36.165
Braspetro	3.117	58.519	2.938	45.242	3.046	45.695	3.551	58.951	6.385	132.228	7.511	142.369
TOTAL	3.401	63.481	3.096	50.282	3.996	60.463	5.615	96.381	5.834	121.079	8.050	155.479
Ajoco	5.830	113.463	6.294	107.796	6.610	106.681	4.417	73.322	5.464	109.269	4.971	96.547
Petrogal	122	2.239	0	0	0	0	97	1.674	0	0	53	983
Naftaplin	1.317	25.888	1.261	21.377	1.839	28.363	1.911	34.418	1.235	26.351	1.838	38.030
Naftagás	62	1.132	0	0	0	0	0	0	2.026	43.980	1.263	22.243
Ajex	0	0	333	5.201	1.230	20.000	1.310	22.438	1.720	34.598	2.060	39.466
Swenska	0	0	168	2.722	612	9.945	680	11.641	880	17.741	1.080	20.716
Galp África	0	0	0	0	0	0	0	0	13	288	0	0
Repsol	0	0	0	0	780	12.667	460	7.940	0	0	0	0
<b>Total Geral</b>	<b>186.578</b>	<b>3.424.094</b>	<b>170.536</b>	<b>2.748.913</b>	<b>183.723</b>	<b>2.808.638</b>	<b>207.963</b>	<b>3.457.764</b>	<b>228.184</b>	<b>4.644.391</b>	<b>242.474</b>	<b>4.493.072</b>

Fonte: Gabinete do Plano do Ministério dos Petróleos



Quadro n.º 16 - Valores cobrados pelo Estado por rubricas e Companhias em 1995

USD

Descrição	Valor cobrado
<b>Vendas de refinados e bancas</b>	<b>12.351.115,02</b>
Sonangol	12.351.115,02
Fina Petróleos	
<b>Impostos</b>	<b>707.753.573,24</b>
AGIP (Bloco 0)	116.078.742,31
AGIP (Bloco1)	0
AGIP( Bloco3)	12.792.221,97
Cabgoc/Chevron	389.281.870,56
Texpan (FST)	0
Texpan (Bloco 2)	6.315.525,04
Braspetro	4.575.313,76
Total	8.646.000,00
ELF (Bloco 0)	119.256.253,19
ELF (Bloco 3)	32.797.891,00
Ajex	2.247.783,33
Swenska	1.453.883,81
Naftaplin	1.442.960,87
Naftagás	2.987.181,44
Petrogal	0
Ajoco	9.877.945,96
<b>Outras receitas</b>	<b>263.249.927,53</b>
Sonangol	99.811.336,73
AGIP (Bloco 1)	2.063.203,95
AGIP( Bloco 0)	4.126.596,63
Cabgoc/Chevron	141.869.699,44
Texpan	4.145.973,96
Braspetro	0
Total	102.000,00
ELF (Bloco 3)	10.826.993,82
ranger Oil	304.123,00
Esso	0
BP	0
<b>TOTAIS</b>	<b>983.354.615,79</b>

Fonte: Ministério dos Petróleos - Relatório de 1995



Quadro n.º 17 - Valores cobrados pelo Estado por rubricas e Companhias em 1996

Descrição	Valor Cobrado
<b>Vendas de Petróleo Bruto</b>	<b>1.861.198.163,00</b>
Sonangol	1.852.821.902,00
Texpan (FST)	8.376.261,00
Fina Petróleos	0
<b>Vendas de LPG</b>	<b>10.413.374,00</b>
Sonangol	10.413.374,00
<b>Impostos</b>	<b>932.641.890,40</b>
AGIP (Bloco 0)	154.356.102,33
AGIP (Bloco 1)	2.259.018,21
AGIP (Bloco 3)	13.541.167,86
Chevron	588.379.241,00
Texpan (FST)	0
Texpan (Bloco 2)	5.368.226,00
Braspetro	0
Total	15.102.000,00
ELF (Bloco 0)	97.687.135,00
ELF (Bloco 3)	26.912.000,00
Ajoco	12.252.000,00
Naftagás	4.532.000,00
Ajex	5.105.000,00
Swenska	2.526.000,00
<b>Outras Receitas</b>	<b>69.710.395,41</b>
Sonangol	0
AGIP (Bloco 0)	464.975,68
AGIP (Bloco 1)	3.882.397,73
Cabgoc	37.783.038,00
Texpan (Bloco 2)	1.530.396,00
Braspetro	2.104.294,00
Total	2.408.294,00
ELF (Bloco 3)	20.952.000,00
Ranger Oil	585.000,00
<b>Capitais</b>	<b>0</b>
Rec. de Financiamentos	0
Outros	0
<b>TOTAIS</b>	<b>2.873.963.822,81</b>

Fonte: Ministério dos Petróleos - Relatório de 1996

**Quadro n.º 18 - Balança de Pagamentos de Angola de 1985-1990**

**Milhões de USD**

	1985	1986	1987	1988	1989	1990
Balança de Transacções correntes	195	-303	447	-469	-132	-235
Balança Comercial	900	260	1.019	1.120	1.676	2.306
Exportações FOB	2.301	1.346	2.322	2.492	3.014	3.884
Sector petrolífero	2.150	1.256	2.159	2.181	2.740	3.607
Sector não petrolífero	151	90	163	311	274	277
Importações FOB	1.401	1.086	1.303	1.372	1.338	1.578
Balança de Serviços e Rendimentos	-726	-704	-624	(1.621)	(1.804)	(2.464)
Crédito de serviços	129	116	93	128	150	119
Débito de serviço	855	820	717	1.749	1.954	2.583
Juros	43	80	90	367	441	452
Lucros e dividendos	108	82	135	185	303	314
Transportes e viagens	247	243	171	307	376	527
Outros	457	415	321	890	834	1.290
Balança de Transf. unilaterais (liq.)	21	141	52	32	-4	-77
Das quais: Remessas de trab. sector petrolífero	0	0	0	0	0	-122
Balança de Capitais de M/L prazo	454	248	55	-199	-120	-607
Investimento directo estrangeiro (liq.)	278	234	119	131	200	-335
Ingressos	415	421	364	454	482	389
Saídas	137	187	245	323	282	724
Outras operações de capitais (liq.)	176	14	-64	-330	-320	-273
Desembolsos	439	371	359	504	665	923
Dos quais: companhias de petróleo	0	0	0	0	0	130
Amortização	263	357	423	834	985	1.195
Dos quais: companhias de petróleo	0	0	0	0	0	93
Balança de capitais de C/ prazo e erros e omissões (liq.)	-655	-205	-835	-255	-678	-407
Capitais de M/L prazo						
Balança Global	-6	-269	-333	-923	-930	(1.250)
Financiamento:	0	0	0	0	0	0
Variação de reservas (aumento -)	-21	41	-17	-49	6	-1
Acumulação líquida de atrasos 2/	27	218	149	967	-895	582
Médio e longo prazo	0	0	0	0	0	388
Curto prazo	0	0	0	0	0	194
Juros	0	0	0	0	0	0
Reescalamento	0	0	200	7	1.819	669
Clube de Paris	0	0	200	7	349	115
Outros credores	0	0	0	0	1.470	554
Empréstimo à balança						

**Fonte: BNA - DEE**

**Quadro n.º 19 - Balança de Pagamentos de Angola entre 1991-1996**

**Milhões de USD**

	1991	1992	1993	1994	1995 a)	1996 b)
<b>1. Balança de Transacções Correntes</b>	-580	-735	-669	-339	-815	-560
1.1. Balança Comercial	2.102	1.845	1.437	1.563	1.640	1.626
Exportações	3.449	3.833	2.900	3.017	3.509	3.738
Sector petrolífero	3.238	3.573	2.827	2.902	3.400	3.598
Sector não petrolífero	211	260	74	115	109	139
Importações	(1.347)	(1.988)	(1.463)	(1.454)	(1.869)	(2.112)
1.2. Balança de serviços e rendimentos	(2.710)	(2.682)	(2.272)	(2.147)	(2.648)	(2.419)
Créditos	186	159	117	163	123	129
Débitos	(2.896)	(2.841)	(2.389)	(2.311)	(2.770)	(2.547)
dos quais: juros	-694	-379	-399	-326	-659	-321
1.3. Transferências unilaterais (liq.)	28	102	166	245	193	233
dos quais: trab. sector petrolífero	-63	-54	-79	-84	-83	-89
<b>2. Capitais de Médio e Longo Prazo</b>	-622	-387	-542	-470	-471	-274
2.1. Investimento Directo Estrangeiro (liq.)	664	288	302	170	329	332
2.2. Desembolsos	232	764	551	570	589	377
dos quais: sector petrolífero	105	40	262	362	97	58
2.3. Amortizações	(1.519)	(1.439)	(1.395)	(1.210)	(1.389)	-983
dos quais: sector petrolífero	-224	-104	-180	-225	-158	-147
<b>3. Balança Básica (1+2)</b>	(1.202)	(1.122)	(1.211)	-890	(1.286)	-834
<b>4. Capitais de Curto Prazo e Erros e Omissões</b>	-298	-16	-291	-218	-35	0
<b>5. Balança de Operações Não Monetárias (3+4)</b>	(1.500)	(1.138)	(1.501)	(1.027)	1.320	-834
<b>6. Financiamento</b>	1.500	1.138	1.501	1.207	965	649
6.1. Variação das DLX (aumento -)	-48	-227	193	14	0	-68
6.2. Variação dos atrasados (redução -)	1.459	1.317	1.263	700	965	-83
6.3. Alívio da dívida (reescalamentos)	89	48	46	313	0	765
6.4. Empréstimo à balança	0	0	0	0	0	35
<b>7. Diferencial de Financiamento</b>	0	0	0	0	356	185

**Fonte: BNA - DEE**

**a) estimado**

**b) projectado**

Quadro n.º 20 - Dívida Externa de Angola

Milhões de USD

ANOS/RUBRICAS	1991	1992	1993	1994	1995	1996
<b>Dívida Externa de M/L Prazo</b>	<b>7.583</b>	<b>8.021</b>	<b>8.639</b>	<b>9.218</b>	<b>10.001</b>	<b>8.072</b>
<b>Instituições Multilaterais</b>	<b>45</b>	<b>30</b>	<b>112</b>	<b>145</b>	<b>208</b>	<b>254</b>
Credores Bilaterais	7.538	7.991	8.527	9.073	9.793	7.773
dos quais: países Ocidentais	2.571	3.034	3.251	3.685	4.394	5.263
dos quais: países do Leste Europeu	4.967	4.957	5.276	5.388	5.399	2.510
Outros Credores	0	0	0	0	0	45
<b>Dívida Externa de Curto Prazo</b>	<b>102.2</b>	<b>102.2</b>	<b>102.2</b>	<b>102.2</b>	<b>102.2</b>	<b>416.10</b>
<b>Dívida Externa Total</b>	<b>7.685.2</b>	<b>8.123.2</b>	<b>8.741.2</b>	<b>9.320.2</b>	<b>10.103.2</b>	<b>8.488.1</b>
da qual						
Atrasados de Curto M/L prazos	2.006.7	3.131.4	4.211	5.120.1	5.490	2.275.3
Instituições Multilaterais	3.5	7.2	19	37.5	62	76
dos quais: juros	0.8	1.6	5	13	23	24.9
Credores Bilaterais	2.003.2	3.124.2	4.192	5.082.6	5.428	2.199.3
dos quais: juros	565.1	766.2	971	1.171	1.279.1	622.5
De Credores Ocidentais	137.1	209.2	292	381	395.1	521.8
De Credores do Leste Europeu	428	557	679	790	884	100.7
<b>Serviço da Dív. de C. M/L P. Programado</b>	<b>1.407.2</b>	<b>1.410</b>	<b>1.039.7</b>	<b>1.059.3</b>	<b>786.1</b>	<b>694.9</b>
Capital	953.8	1.148.8	835.9	828.2	588.3	537.4
Juros	453.4	261.2	203.8	231.1	197.8	157.5
<b>PIB (*)</b>	<b>13.487.7</b>	<b>8.049.7</b>	<b>6.209.4</b>	<b>4.250.1</b>	<b>5.256.5</b>	<b>6.589.8</b>
<b>Dívida Externa Total (em % de PIB)</b>	<b>57</b>	<b>100.9</b>	<b>140.8</b>	<b>219.3</b>	<b>192.2</b>	<b>128.8</b>

Fonte: BNA - DEE

\*utilizou-se a taxa de câmbio média de venda registada no ano, no mercado primário.

Quadro n.º 21 - Orçamento Geral do Estado Milhões de Kwanzas

Descrição	1987	1988	1989	1990
<b>1. TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>62.2</b>	<b>73.3</b>	<b>74.1</b>	<b>77.0</b>
<b>1.1 Receitas Correntes</b>	<b>62.2</b>	<b>73.3</b>	<b>74.1</b>	<b>77.0</b>
Receitas Tributárias	46.1	45.3	57.7	63.2
Impostos	44.9	44.1	56.6	61.4
Taxas e Contribuições	1.1	1.2	1.2	1.8
Outras Receitas Tributárias	0.0	0.0	0.0	0.0
Receitas não Tributárias	16.1	28.0	16.4	13.8
Receita Patrimonial	2.0	2.1	8.6	6.3
Receita de Serviços	0.0	0.0	0.0	0.0
Receita Industrial	0.0	0.0	0.0	0.0
Receita Transf. Correntes	8.0	8.4	0.1	1.0
Receitas Diversas	6.1	17.5	7.8	6.5
<b>1.2 Receitas de Capital</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>	<b>0.0</b>
<b>2. TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>80.1</b>	<b>119.3</b>	<b>126.1</b>	<b>132.5</b>
<b>2.1 Despesas Correntes</b>	<b>68.1</b>	<b>102.9</b>	<b>105.7</b>	<b>93.6</b>
Pessoal	45.6	55.6	60.9	63.1
Material	11.3	12.1	7.9	14.7
Serviços	0.9	1.3	1.4	2.3
Encargos	3.2	3.8	5.4	6.4
Juros da Dívida Interna	0.0	0.0	0.0	0.0
Juros da Dívida Externa	0.0	0.0	0.0	0.0
Exercícios Findos	0.0	0.0	0.0	0.0
Outros	3.2	3.8	5.4	6.4
Transferências Correntes	6.7	7.9	6.5	6.7
Despesas Correntes Diversas	0.3	22.2	23.6	0.4
<b>2.2. Despesas de Capital</b>	<b>12.0</b>	<b>16.4</b>	<b>20.3</b>	<b>38.8</b>
<b>3. DÉFICE</b>	<b>(17.9)</b>	<b>(46.0)</b>	<b>(52.0)</b>	<b>(55.5)</b>
Financiamentos Intern. do BNA	17.9	46.0	52.0	55.5
Financiamento Ext. Diversos				
Amortizações da Dívida Intern.				
Amortizações da Dívida Ext.				

Fonte: Ministério das Finanças e BNA

Quadro n.º 22 - Orçamento Geral do Estado      Milhões de Kwanzas

Descrição	1991	1992	1993	1994
<b>1.TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>147.4</b>	<b>1730.5</b>	<b>16181.2</b>	<b>184464.7</b>
<b>1.1 Receitas Correntes</b>	147.4	941	10264.7	154259.6
Receitas Tributárias	141.2	928.8	8826.4	94015.9
Impostos	118.7	808.4	8389.3	91800.6
Taxas e Contribuições	22.6	121.3	415.3	2215.2
Outras Receitas Tributárias	0.0	0.0	21.9	0.0
Receitas não Tributárias	6.1	11.2	1438.3	60243.8
Receita Patrimonial	3.7	2	1365.9	47762.3
Receita de Serviços	1.6	2.9	16.5	82.4
Receita Industrial	0.0	0.0	0.0	0.0
Receita Transf. Correntes	0.0	0.0	2.9	8258.4
Receitas Diversas	0.9	6.4	53	4140.6
<b>1.2 Receitas de Capital</b>	0.0	789.6	5916.5	30205
<b>2. TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>505.4</b>	<b>3100.5</b>	<b>19227.2</b>	<b>296638.7</b>
<b>2.1 Despesas Correntes</b>	472.6	2961.3	17170.2	232600.1
Pessoal	170.7	520.3	2552.7	26.249.2
Material	16.7	138.1	3993.6	30442
Serviços	15.8	87.9	1498.6	13751.5
Encargos	19.1	38.1	1329.3	19761
Juros da Dívida Interna	0.1	4	131.4	859.1
Juros da Dívida Externa	0.0	2.3	25.9	7998.8
Exercícios Findos	0.9	2.3	530.4	676.4
Outros	18.2	29.6	641.6	10226.7
Transferências Correntes	16.6	163.6	1416.4	24555.7
Despesas Correntes Diversas	233.7	2013.3	6379.7	117840.6
<b>2.2. Despesas de Capital</b>	32.8	139.2	2057	64038.6
<b>3. DÉFICE</b>	(358)	(1370)	(3046)	(112174)
Financiamentos Intern. do BNA	358	1370	3046	112174
Financiamento Ext. Diversos				
Amortizações da Dívida Intern.				
Amortizações da Dívida Ext.		0.1	138.3	26036.3

Fonte: Ministério das Finanças e BNA

**Quadro n.º 23 - Orçamento Geral do Estado Milhões de Kwanzas**

Descrição	1995	1996
<b>1.TOTAL DE RECEITAS</b>	<b>3.551.384.6</b>	<b>390.880.505.4</b>
<b>1.1 Receitas Correntes</b>	<b>3.216.422.3</b>	<b>376.228.714.5</b>
Receitas Tributárias	3.171.782.8	309.006.688
Impostos	3.197.782.9	303.468.101.1
Taxas e Contribuições	63.999.5	5.262.101.2
Outras Receitas Tributárias	0.4	276.485.7
Receitas não Tributárias	44.639.5	67.222.026.5
Receita Patrimonial	9.049.9	65.617.639.4
Receita de Serviços	2.679.9	163.765
Receita Industrial	0.0	0.0
Receita Transf. Correntes	0.0	0.0
Receitas Diversas	32.909.7	1.440.622.1
<b>1.2 Receitas de Capital</b>	<b>334.962.3</b>	<b>14.651.790.9</b>
<b>2. TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>7.220.242.6</b>	<b>362.047.378.4</b>
<b>2.1 Despesas Correntes</b>	<b>6.375.707.3</b>	<b>138.035.421.4</b>
Pessoal	872.700.5	59.775.232.7
Material	853.964.5	15.862.502.9
Serviços	538.830.4	10.647.385.4
Encargos	278.917.3	20.448.324.5
Juros da Dívida Interna	2.904.2	104.921.3
Juros da Dívida Externa	30.680.1	2.391.050
Exercícios Findos	105.884.8	0.0
Outros	139.448.3	17.952.353.2
Transferências Correntes	644.706.8	28.205.569
Despesas Correntes Diversas	3.186.587.9	3.096.406.9
<b>2.2. Despesas de Capital</b>	<b>844.535.3</b>	<b>145.202.552.3</b>
<b>2.3. Despesas a Classificar:</b>		<b>78.809.404.7</b>
<b>3. DÉFICE OU EXCEDENTE</b>	<b>(3.668.858)</b>	<b>28.833.127</b>
Financiamentos Intern. do BNA	3.668.858	
Financiamento Ext. Diversos		14.557.348.4
Amortizações da Dívida Intern.		906.328.7
Amortizações da Dívida Ext.		114.459.785.1

**Fonte: Ministério das Finanças e BNA**

Quadro n.º 24.1 - Força de Trabalho do Sector Petrolífero de Angola em 1995

Categorias Profissionais	MINPET	SNL	CABGOC	ELF	FINA	TEXACO	AGIP	SHELL	VAN-LEER	TOTAIS
<b>Dirigentes</b>	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Responsáveis:</b>										
Nacionais	37	426	46	33	46	15	65	23	15	706
Estrangeiros	0	1	219	99	33	73	17	2	0	444
<b>Técnicos Superiores:</b>										
Nacionais	25	284	75	55	22	14	6	0	0	481
Estrangeiros	3	12	59	92	3	51	5	0	0	225
<b>Outros Técnicos:</b>										
Nacionais	44	811	870	106	184	21	0	0	4	2040
Estrangeiros	1	6	81	78	4	10	1	0	0	181
<b>Administrativos:</b>										
Nacionais	60	1471	124	136	164	34	0	0	19	2008
Estrangeiros	1	0	1	16	0	0	0	0	0	18
<b>Operários:</b>										
Nacionais	55	2414	120	173	106	31	0	0	74	2973
Estrangeiros	0	4	42	9	11	3	0	1	0	70
<b>Total Geral:</b>	226	5429	1637	797	573	252	94	26	112	9146
Nacionais	221	5406	1235	503	522	115	71	23	112	8208
Estrangeiros	5	23	402	294	51	137	23	3	0	938

Fonte: Ministério dos Petróleos - Relatório de 1995

Quadro n.º 24.2 Força de Trabalho do Sector Petrolífero de Angola em 1996

Categorias Profissionais	MINPET	SNL	CABGOC	ELF	FINA	TEXACO	AGIP	SHELL	TOTAL	VAN-LEER	Total Geral
<b>Dirigentes</b>	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
<b>Responsáveis:</b>											
Nacionais	41	263	54	33	45	4	12	3	7	13	475
Estrangeiros	0	0	171	99	30	22	14	1	0	0	337
<b>Técnicos Superiores:</b>											
Nacionais	22	397	114	55	22	19	13	0	3	0	645
Estrangeiros	2	16	152	92	0	64	6	0	3	0	335
<b>Técnicos Médios:</b>											
Nacionais	34	503	308	106	190	76	14	1	2	3	1.237
Estrangeiros	1	3	111	78	14	34	0	1	0	0	242
<b>Outros Técnicos:</b>											
Nacionais	4	424	672	0	0	0	0	0	0	0	1.100
Estrangeiros	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5
<b>Administrativos:</b>											
Nacionais	99	1.833	125	130	146	45	22	2	8	21	2.431
Estrangeiros	1	0	7	18	0	16	0	0	0	0	42
<b>Operários:</b>											
Nacionais	27	2.519	141	170	201	22	1	10	5	71	3.167
Estrangeiros	0	0	3	8	1	2	0	1	0	0	15
<b>TOTAL GERAL:</b>	233	5.958	1.863	789	649	304	82	19	28	108	10.033
Nacionais	229	5.939	1.414	494	604	166	62	16	25	108	9.057
Estrangeiros	4	19	449	295	45	138	20	3	3	0	976

Fonte: Ministério dos Petróleos - Relatório de 1996



Quadro n.º 25 - Força de Trabalho da Sonangol

FORÇA DE TRABALHO POR CATEGORIAS

SONANGOL - DIRECÇÃO DE PLANEAMENTO E NOVOS NEGÓCIOS									
FORÇA DE TRABALHO P/CATEGORIAS									
ANO 1996									
25 08/97									
ÁREAS	RESPONSÁVEIS				TÉCNICOS				
	N/TEC.	T. MÉDIO	TEC. SUP.		BÁSICO	MÉDIO	SUPER.	ADMINIST.	OPERÁRIOS
AERONÁUTICA	5	5	3	7.0%	32	59	5	20	19
DISTRIBUIDORA	128	38	35	5.3%	194	218	30	1.106	2.011
HOLDING	23	4	18	2.5%	129	210	292	701	458
SNL P&P	2	0	1	7.1%	2	17	11	7	2
TOTAL	161	48	57	266	417	504	398	1.834	2.520
EM PORCENTAGEM									
TOTAL	60.53%	18.05%	21.43%	4.48%	31.61%	38.21%	30.17%	42.43%	30.88%

Fonte: Sonangol/DPNN

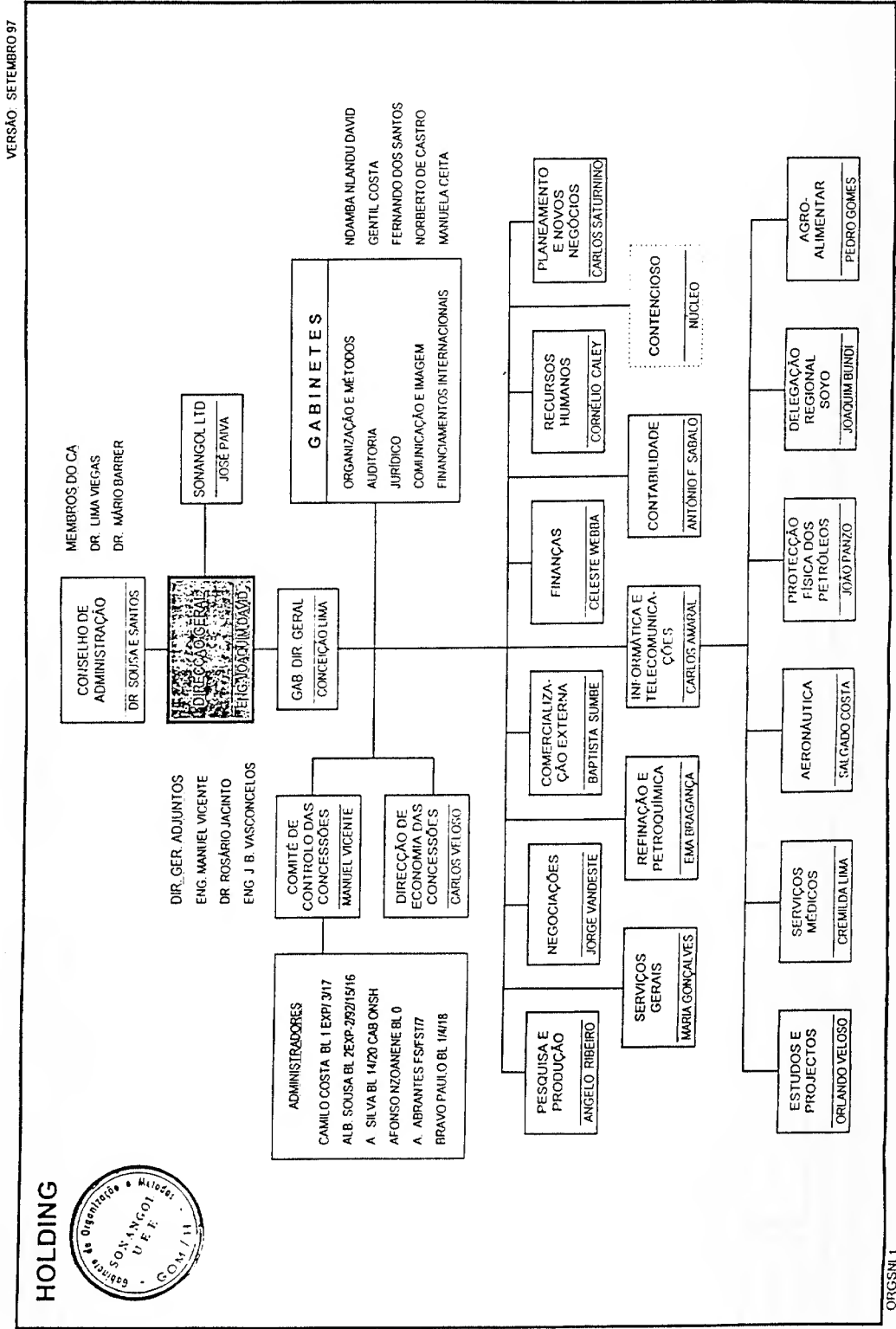
Quadro n.º 26 - Produtos Exportados por Angola em 1972-73

(Mil Escudos)

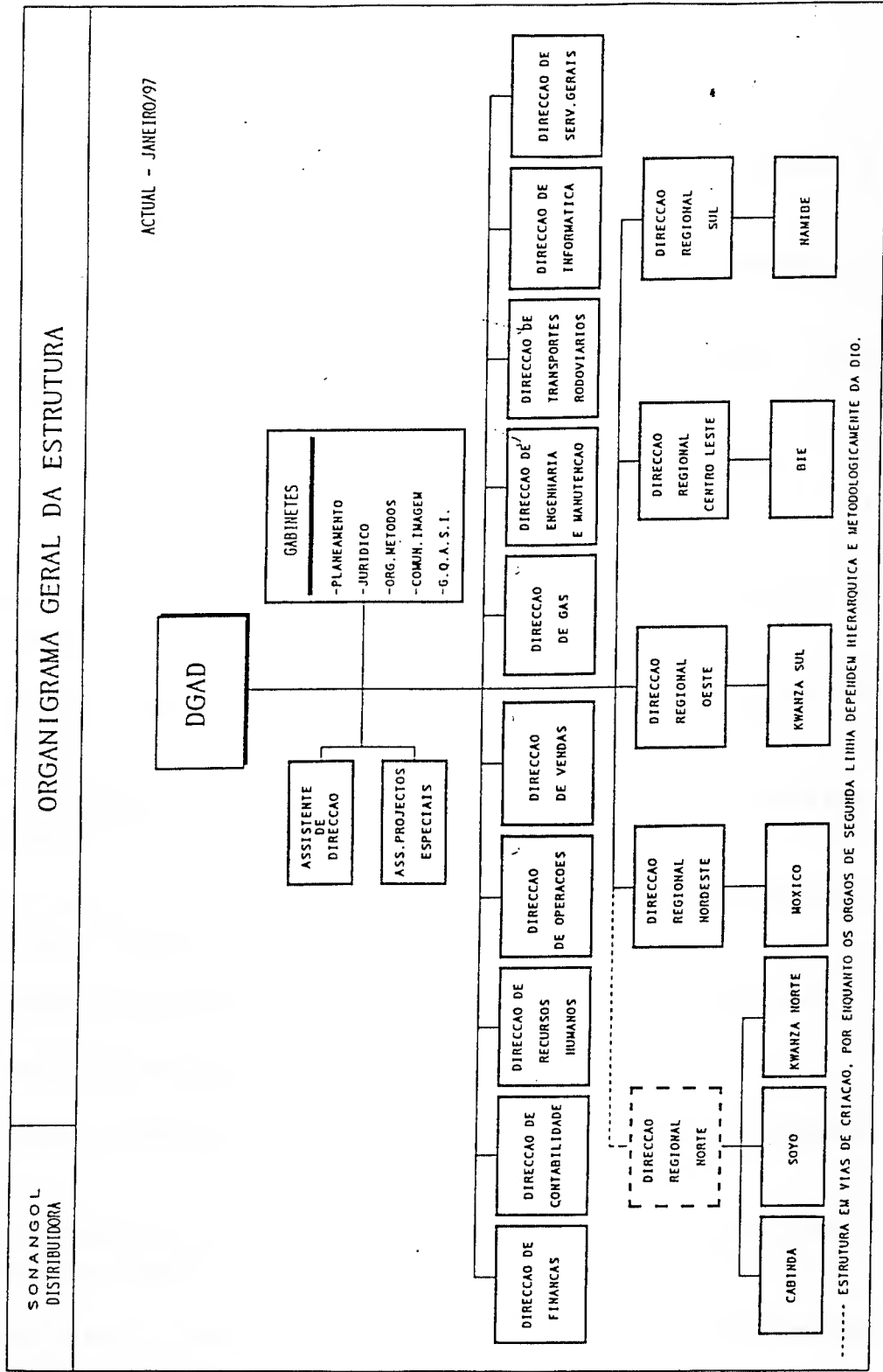
Produtos	1972	1973
Petróleo em bruto	3.535.396	5.755.588
Café	3.847.305	5.090.130
Diamantes	1.583.059	1.999.551
Minério de ferro	1.011.666	1.210.823
Farinha de peixe	530.663	740.120
Algodão em rama	284.210	619.602
Sisal	338.937	467.928
Peixe fresco, refrigerado ou congelado	227.998	348.972
Banana fresca	264.082	313.132
Madeira em bruto e serrada	176.133	269.690
Milho	142.760	249.969
Tabaco em bruto e manipulado	61.245	246.080
Sondas	0	235.550
Fuel-oil	93.146	129.279
Pasta de papel	111.309	123.787
Feijão	76.426	118.896
Cimentos	47.215	101.083
Óleos e gorduras de peixe	61.539	84.565
Peixe seco	138.844	73.794
Resíduos de café para fins industriais	0	71.901
Gasolina	70.460	70.776
Gasóleo	32.221	51.970
Carnes e miudezas comestíveis frescas	51.680	40.788
Açúcar	42.430	39.566
Pneumáticos	27.589	38.790
Sementes de girassol	54.165	36.415
Couros e peles	29.618	34.949
Cera em bruto ou preparada	25.990	33.052
Conservas de peixe	24.875	31.955
Madeira em obra	22.193	31.381
Granito, pórfiro e basalto	24.298	29.818
Coconote	13.893	26.835
Bagaço de oleaginosas	20.684	24.938
Sal e cloreto de sódio puro	17.026	23.191
Conservas de frutas	19.366	20.414
Crustáceos e moluscos	24.683	19.426
Óleo de palma em bruto e refinado	44.643	15.922
Arroz	13.926	12.441
Óleos essenciais para perfumaria	2.608	9.921
Cacau	6.815	8.291

Relatório e Contas do Banco de Angola 1973

Figura n.º 14 - Organigrama da Sonangol



**Figura.n.º 15 - Organigrama da Sonangol Distribuidora**



## **Bibliografia**

AEISEG, (1990/91), “Economia Regional e Urbana I”, Lisboa.

ÁFRICA AUSTRAL, (1991), “O Desafio do Futuro”, Integração Nacional e Integração Regional, IEEI, Lisboa, pp.13-30.

ÁFRICA HOJE, (1996/97), “As Perspectivas de Desenvolvimento Económico e Social do Continente Africano”, Anuário, Lisboa.

ÁFRICA HOJE, (1996), “As Reivindicações de Cabinda Podem Diminuir”, n.º 94, Lisboa, pp. 20-25.

ÁFRICA HOJE, (1996), “Petrogal Aposta em África”, n.º 97, Lisboa, pp. 26-27.

ÁFRICA HOJE, (1996), “Energia e Petróleo”, Lisboa, pp. 20-21.

ALBAVERA, Fernando Sánchez, (1997), “Reformas Petroleras: Las Opciones en Juego”, CEPAL n.º 62, Agosto.

ALVES, Manuel Lopes, (1995) “A Reengenharia dos Processos de Negócio”, 1ª Edição Texto Editora, Lisboa.

ANGOLA, (1989), “Síntese do Plano de Recuperação Económica a Nível Global para o biénio 1989/1990”, Lito Tipo, Luanda.

ANGOLA, (1998), “Programa de Estabilização e recuperação Económica de Médio Prazo 1998-2000”, Luanda.

APEC, (1983), “Perspectivas do Desenvolvimento Industrial Português”, Lisboa.

APPA, (1996), Relatório da XIV Sessão, Cotonou.

BACH, Daniel et PHILIPPE, J., (1988), “Nigéria un Pouvoir en Puissance”, Karthala, Paris.

BANCO DE ANGOLA, (1973), “Situação Económica e Financeira de Angola”, Relatório e Contas, Luanda.

BANCO MUNDIAL, (1996), “África South of the Sahara - Angola”, 25<sup>th</sup> Edition, Washington, D.C.

BANCO MUNDIAL, (1996), “Angola: An Introductory Economic Review”, Washington, D.C.

- BANCO MUNDIAL, (1997), Relatório Sobre o Desenvolvimento Mundial, “o Estado num Mundo em Transformação”, Washington, D.C.
- BANCO MUNDIAL, (1996), “Trends in Developing Economies, Extracts Angola”,.
- BANK, John, “Gestão da Qualidade Total”, Edições Cetop, Lisboa.
- BARBOSA, Luís,(1994), “O Papel da Formação Profissional para uma Gestão Participada dos Recursos Humanos”, Revista da Associação Portuguesa em Sociologia Industrial das Organizações e do Trabalho nº12, Lisboa.
- BASTARDO, Carlos e GOMES, António Rosa, (1996), “O Financiamento e as Aplicações Financeiras das Empresas”, Texto Editora, 5ª Edição, Lisboa.
- BNA,(1997), Boletim Estatístico - Económico n.º 1, Luanda.
- BREALY, Richard A. e MYERS, Stewart C., (1992), “Princípios de Finanças Empresariais”, McGraw Hill de Portugal, 3ª Edição, Lisboa.
- BRITO, J. M. Brandão; MARTINS, Victor e MATEUS, Augusto, (1995), “Portugal XXI - Cenários de Desenvolvimento”, 2ª Edição, Bertrand Editora, Venda Nova.
- CABRAL, Luís (1994), “Economia Industrial”, McGraw Hill, Lisboa.
- CARDOSO, Luís, (1995), “Gestão Estratégica das Organizações”, Editorial Verbo, Lisboa/São Paulo.
- CARNEIRO, Alberto, (1995), “Inovação - estratégia e Competitividade”, 1ª Edição, Texto Editora, Lisboa.
- CASTRO, Armando, (1978), “O Sistema Colonial Português em África: Meados do séc. XX”, Editorial Caminho, Lisboa.
- CHALMIN, Philipe, (1985), “Negociants et Chargeurs-La saga du Négoce International des Matières Premières”, 2e Édition, Economica, Paris.
- CHALMIN, Philippe, (1984), “Les Marchés Mondiaux des Matières Premières”, 1re Édition, Paris.
- CHARNAY, Jean Paul, (1995), “La Stratégie”, 1re Édition, Paris.
- COMISSÃO EUROPEIA, (1990), “A energia na Comunidade Europeia”, Bruxelas.
- COMMISSION EUROPÉENNE, (1996), “Energy in Europe”, Europe de L'Énergie en 2020, Une Approche par Scénario, Édition Spéciale, Printemps, Bruxelas.
- CORDIER, Jean, (1984), “Les Marchés à Terme”, Paris.

- CRUZ, Eduardo, (1993), "Planeamento Estratégico", Um Guia para a PME, Texto Editora, 4ª Edição, Lisboa.
- CYCLOPE, (1995), "Les Marchés Mondiaux", Economica, Paris.
- CYCLOPE, (1996), "Les Marchés Mondiaux", Economica, Paris.
- DANIELS, N. Caroline, (1997), "Estratégias Empresariais e Tecnologias da Informação", Editorial Caminho, Lisboa.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA DE ANGOLA, (1988), Decreto Executivo Conjunto n.º 7/88 de 26 de Março, Aprova o Sistema de Informação das Operações Petrolíferas - SIOP, Luanda.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA DE ANGOLA, (1978), Decreto n.º 13/78 de 26 de Agosto Regula as Actividades Petrolíferas, Luanda.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA DE ANGOLA, (1982), Decreto n.º 20/82 de 17 de Abril, Luanda.
- DIÁRIO DA REPÚBLICA DE ANGOLA, (1991), Decreto n.º 8/91 de 16 de Março Aprova os Estatutos da Sonangol, Luanda.
- DIONÍSIO, Pedro; ESPERANÇA, José Paulo e RODRIGUES, Maria João, (1993), "Strategor-Política Global da Empresa", 2ª Edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- ENERGIA, (1997), "Petróleo", Exportações em 1996, Mercado em 1997, Revista, n.º 46, Empresa Nacional de Electricidade, Luanda.
- ENERGY, In the News, (1992/1993), New York.
- FERREIRA, João de Jesus e FERREIRA, Tereza de Jesus, (1994), "Economia e Gestão da Energia", Texto Editora, 1ª Edição, Lisboa.
- FERREIRA, Manuel Ennes, (1995), "Angola da Política Económica às Relações Económicas com Portugal", CCIPA, 2ª Edição, Lisboa.
- FERREIRA, Manuel Ennes, (1995), "Plano Director de Reindustrialização de Angola", CCIPA, Lisboa.
- FIÉVET, Gil General, (1993), "Da Estratégia Militar à Estratégia Empresarial", Editorial Inquérito, Mem Martins/Portugal.
- FLOUZAT, Denise, (1983), "Economia Contemporânea", Crescimento, Crise e Estratégias Económicas, Rés Editora, Porto.
- FMI, (1995), "Angola-Recent Economic Developments", IMF Staff Country Report n.º 95/122, Washington, D.C.
- FMI, (1996), "International Financial Statistics", December, Washington, D.C.

FMI, (1996), “International Financial Statistics”, Yearbook, Washington, D.C.

FMI, (1997), “International Financial Statistics”, April, Washington, D.C.

FONTOURA, Maria Paula e ROQUE, Fátima Moura, (1994), “Directrizes para um Programa de Transformação Económica: O Caso de Angola”, Documento de trabalho n.º 31, CESA/ISEG, Lisboa.

GIRAUD, Pierre Noel, (1983), “Geopolitique des Ressources Minières”, Economica, Paris.

GIROD, Jacques, (1994), “L’énergie en Afrique”, La situation énergétique de 34 pays de l’Afrique subsaharienne et du Nord, Gabon, Éditions Karthala, Paris.

GUIMARÃES, Andréa Bastos da S., (1997), “Flexibilização da Indústria Petrolífera: o caso argentino e o caso venezuelano, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Brasil.

HAUSMANN, R. and MARQUEZ, G., (1982), “World Prices and National Development: The Case of Venezuela”.

HERMOSILLA, Angel e SOLÁ, Joaquim, (1990), “Cooperação Empresarial”, IAPMEI, Lisboa.

[HTTP://Mbendi.co.za/cyanoi.htm](http://Mbendi.co.za/cyanoi.htm) (1996 e 1997), Angola.

[HTTP://Mbendi.co.za/cyaloi.htm](http://Mbendi.co.za/cyaloi.htm) (1996 e 1997), Argélia.

[HTTP://Mbendi.co.za/cygaoi.htm](http://Mbendi.co.za/cygaoi.htm) (1995), Gabão.

[HTTP://Mbendi.co.za/cyngoi.htm](http://Mbendi.co.za/cyngoi.htm) (1996 e 1997, Nigéria.

ICEP, (1997), “Angola”, Um País um Mercado, Lisboa.

IEA STATISTICS, (1998), “Oil, Gas, Coal and Electricity”, OCDE, Paris.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA DE ANGOLA, (1995), “Perfil Estatístico Económico e Social 1991-1994”, Luanda.

INTERNATIONAL COMMODITY CONTROL, “A Contemporary History and Appraisal”, Fiona Gordon - Ashworth.

JARILLO, José Carlos e ECHEZARRAGA, Jon Martinez, (1991), “Estratégia Internacional”, Mc Graw Hill, Madrid.

JESUS, Avelino de, (1992), “Introdução à Estratégia de Exportação”, Volume I e II, Colecção Estratégia de Exportação, 1ª Edição, CEDIN, ISEG/UTL, Lisboa.



JESUS, Avelino de, (1992), “Logística Internacional”, Coleção Estratégia de Exportação, 1ª Edição, CEDIN/UTL, Lisboa.

JOURNAL OF AFRICAN ECONOMIES, (1995), Volume 4, number 1.

JOURNAL OF ECONOMIES LITERATURE, (1996), number 3.

KARLOF, Bengt, (1989), “Planeamento Estratégico do Negócio”, Conceitos e Modelos Essenciais, Publicações Europa - América, Men Martins/Portugal.

KOLM, Serge-Cristophe, (1984), Sortir de la crise, “Pétrole: le tentacule caché”, Hachette, Paris.

KOTLER, Philip, (1995), “Marketing”, Editora Atlas, São Paulo.

KRUGMAN, R. Paul e OBSTFELD; Maurice, (1994), “Economia Internacional - Teoria y Prática”, McGraw Hill Interamericana de Espanã, 2ª Edição, Madrid.

L'OBSERVATEUR DE L'OCDE, (1988), “Le Troisième Choc Pétrolier Retour a la Case Départ?”, Après 153.

L'OBSERVATEUR DE L'OCDE, (1996), “La Promotion des Énergies Renouvelables”, n.º 201.

LAWSON, Michael K., (1991), “Estratégias de Crescimento da Empresa”, Editorial Presença, 1ª Edição, Lisboa.

LOPES, Rui M. E. Junqueira, (1995), “Économie des Ressources Renouvelables”, Edição Economia, Paris.

MEDEIROS, Eduardo Raposo de e MENDES, Joaquim Fernando Calado, (1996), “Novas Regras do Comércio Internacional”, ISCP, Lisboa.

MARICOURT, Renand de, (1995), “Os Samurais da Gestão”, Produção, Marketing e Finanças no Japão, Edições Sílabo, Lisboa.

MARQUES, Walter, (1986), Política Monetária, Publicações Europa-América, Lisboa.

MATOS, Francisco Gomes de, (1993), “Estratégia de Empresa”, 2ª Edição, Makron Books/Mc Graw Hill, São Paulo.

MEYNS, Peter, (1984), “O Desenvolvimento da Economia Angolana a Partir da Independência: Problemas da Reconstrução Nacional”, Revista Internacional de Estudos Africanos, Lisboa.

MINISTÉRIO DOS PETRÓLEOS, (1995 e 1996), Relatórios, Luanda.

MURTEIRA, Mário, (1977), “Política Económica numa Sociedade em Transição”, 1ª Edição, Moraes Editores, Lisboa.

NETO, Ana Maria, (1991), “Industrialização de Angola - Reflexão sobre a Experiência da Administração Portuguesa 1961-1975”, Escher, Lisboa.

NORWAY EXPORTS, (1994), “Products & Services for the Oil & Gas Industry”, Oslo, Norway.

OIL & GAS NEWS, (1997), European Magazine, International Edition of Erdol-E-Erdgas-Khole, Volume 23, Hamburg.

OPEC, (1982), “Twenty Years and Beyond”, USA.

OPEC BULLETIN, (1995), “Kuwait Reports Major Oil Discovery”, Vol. XXVI, n.º 10, pp. 15-27.

ORDONNEAU, Pascal, (1979), “La Bataille Mondiale des Matières Premières” Les Éditions Ouvrières, Paris.

PETROFINA, (1993), Relatório Anual, Bruxelas.

PETROFINA, (1995), Relatório Anual, Bruxelas.

PINTO, L. M. Teixeira e SANTOS, Rui Martins dos, (1961), “Angola: Pólos e Perspectivas de Desenvolvimento”, Gabinete de Investigações Económicas do ISCEF, Editorial Império, Lisboa.

PNUD, (1989), “Angola: Problemas e Opções no Sector Energético”, Relatório, Luanda.

PNUD, (1997), Relatório do Desenvolvimento Humano, Trinova Editora, Lisboa.

PREGE, (1995), “Avaliação das Necessidades Formativas em Contabilidade e Gestão Financeira” Relatório Final, Coopers & Lybrand/CESO CI, Setúbal.

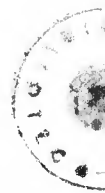
PROBLÈMES ÉCONOMIQUES, (1996), “Modèles Politique - Institutionnels et Politique Macroéconomique”, n.º 2456, Science Économique.

PROBLÈMES ÉCONOMIQUES, (1996), “Le Prix du Pétrole est-il Voué à La Baisse?”, n.º 2474, Economie Internationale.

PROBLÈMES ÉCONOMIQUES, (1996), “Evolution de L'Économie Depuis de Premier Choc Pétrolier”, n.º 2484, Economie Internationale.

PROBLÈMES ÉCONOMIQUES, (1996), Hebdomadaire n.º 2488, Economie Internationale.

PDVSA, (1993, 1995 e 1996), “Anuários”, Caracas.



- RELA, José Manuel Zenha, (1992), “Angola entre o Presente e o Futuro”, Escher e Agropromotora, Lisboa.
- REVUE FRANÇAISE DU MARKETING WWW, (1996), “Le Mix et la Recherche Commerciale”, n.º 156, Paris.
- RIBEIRO, José Joaquim Teixeira, (1995), “Lições de Finanças Públicas”, 5ª Edição, Coimbra Editora, Coimbra.
- RICHARDSON, Bill e RICHARDSON, Roy, (1992), “A Gestão Estratégica”, 1ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.
- ROQUE, Fátima Moura, (1997), “Construir o Futuro em Angola”, Uma Estratégia de Desenvolvimento Económico a Longo Prazo, Celta Editora, Oeiras.
- SADC, (1992), Tratado da Comunidade do Desenvolvimento da África Austral Assinado em Windhoek, 29 de Setembro, Gaberon.
- SAIAS, Luís; CARVALHO, Rui de e AMARAL, Maria do Céu, (1996), “Instrumentos Fundamentais de Gestão Financeira”, Universidade Católica, 2ª Edição, Lisboa.
- SAINT-PAUL, (1987), “Le Gabon”, Du Roi Denis à Omar Bongo, Éditions Albatros, Paris.
- SHELL PORTUGUESA, (1992), “O Petróleo: Pesquisa, Perfuração e Refinação, Lisboa.
- SILVA, Joaquim dos Ramos, (1992), “Análise Comparada de Mercados”, Coleção Estratégia de Exportação, CEDIN, ISEG/UTL, Lisboa.
- SIMON, Yves, (1986), “Bourses de Commerce et Marchés à Terme de Marchandises”, 3e Édition, Dalloz, Paris.
- SMITH, John Grieve, (1990), “Estratégia Empresarial”, Publicações Europa - América, Mem Martins/Portugal.
- SONANGOL, (1992), Relatório do Conselho de Administração, Luanda.
- SONANGOL, (1994, 1995 e 1996), Outlooks, Luanda.
- SONANGOL, (1995), Revista Angola Magazine, Luanda, pp. 15-31.
- SONANGOL, (1995), Revista, Luanda, pp. 6-11 e 27-33.
- SONANGOL, (1996), Revista, n.º 1, Luanda, pp. 26-34.
- SONANGOL, (1997), Revista, Ano I, II Série, n.º 0, Luanda, pp. 10-12 e 29-43.

SONANGOL, (1996), Revista, n.º 2, Lisboa, pp. 5-7.

SOUSA, José Meireles, (1996), “Distribuição”, Uma Visão Estratégica, Texto Editora, Lisboa.

TAVARES, Luís Valadares; ESPERANÇA, José Paulo; RAFAEL, José Filipe; GONÇALVES, Pedro Delduque; CARRANCHO, Nuno e VELEZ, Fátima, (1996), “Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas”, ICEP, Lisboa.

THE PETROLEUM INDUSTRY AN OVERVIEW, (1985), Southeastern Printing Co, Inc., Stuart, Florida.

UNESCO, (1997), “Educação um Tesouro a Descobrir”, Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre Educação para o Século XXI, 3ª Edição, Edições ASA, Porto.

VERGARA, Marta Diez, (1997), Manual Prático de Comércio Internacional, 2ª Edição Actualizada, Edições Deusto, Bilbao/Espanha.

VERLEGER, Philip K., (1990), “The Oil Vortex: A Way Out?”, International Economic Insights, International Reviews, Volume I, Number 2, Institute for International Economics, London.

WORLD OIL, (1997), Vol. 218, n.º 4, Houston, Texas.

WYLLIE, J. Peter, “A Terra - Nova Geologia Global”, 2ª Edição, Fundação Calouste Gulbekian, Lisboa.